

Санкт-Петербургский государственный университет

Экономический факультет

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

По направлению 080100 – «Экономика»

# Организация системы бюджетирования в компании

Выполнил студент  
Бакалавриant 4 курса,  
дневного отделения  
группы ЭФиУИ-42  
экономического факультета  
Харский Алексей Николаевич  
\_\_\_\_\_ /Подпись/

Научный руководитель:  
к.э.н., доц. Давыденко Е.А.  
\_\_\_\_\_ /Подпись/

Санкт-Петербург  
2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.....	6
1.1 Сущность и аспекты бюджетирования.....	6
1.2 Содержание системы бюджетирования.....	9
Выводы по 1 главе .....	15
ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.....	17
2.1 Проблемы бюджетирования и пути их решения.....	17
2.2 Принципы создания эффективной системы бюджетирования.....	21
Выводы по главе 2 .....	24
ГЛАВА 3. СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СПБ-АЭРО»).....	26
3.1 Характеристика системы бюджетирования ООО «СПБ-АЭРО».....	26
3.2 Анализ исполнения финансовых планов организации. Факторы влияния.....	37
3.3 Проблемы бюджетирования в организации.....	42
Выводы по 3 главе .....	45
ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ .....	47
4. 1 Рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования ООО «СПБ-АЭРО» и оценка их эффективности.....	47
4. 2 Экономический анализ эффективности системы бюджетирования.....	56
Выводы по 4 главе .....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	72

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 .....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 .....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 6 .....	76

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуально ли сейчас использование бюджетирования на предприятии? Безусловно, так как сейчас мы имеем ситуацию экономической нестабильности, ужесточения конкурентной борьбы, условий ведения бизнеса, недостатка свободных финансовых ресурсов. Эти проблемы призывают предпринимателей переходить к современным управленческим технологиям, одной из которых является бюджетирование, позволяющее создать эффективную систему управления финансами. Это, несомненно, будет являться дополнительным преимуществом перед компаниями-конкурентами.

Причиной необходимости наличия системы бюджетирования на предприятии является то, что теперь развитие бизнеса основано на превентивном понимании, больше времени стало уделяться созданию обоснованного прогноза.

Сейчас очень востребовано применение бюджетирования на крупных предприятиях, так как, от того, насколько эффективно оно будет использовано, настолько, в конечном итоге, будут меняться темпы роста экономики всей страны.

Тем не менее, для сегмента среднего и малого бизнеса также важно правильное управление финансами и формирование такой системы бюджетирования, которая будет учитывать его специфику (размер, область деятельности), потому что организационные и, как результат, финансовые проблемы на таких предприятиях могут сильно подорвать экономику как региона, так и в целом страны. Также это может повлечь за собой проблемы социального характера, ведь, как известно, в таком сегменте большая занятость.

На основе последних данных можно сказать, что на данный момент спрос на формирование бюджетирования растет, но многим предприятиям сложно внедрить эту систему, основной причиной является непонимание этого процесса. Чтобы решить эту проблему, некоторые компании стали предлагать услуги, связанные с созданием данной системы “от и до” (проведение тренингов), кроме того возросло количество статей публицистического характера на эту тему.

Так, в российских компаниях бюджетирование носит сугубо фрагментарный характер. Из-за этого невозможно наладить эффективное управление финансами, принимать точные и взвешенные в финансовом отношении управленческие решения. Данный факт еще раз подтверждает актуальность изучения теоретических аспектов коммерческого бюджетирования и постановки системы внутрифирменного бюджетирования.

Цель работы: исследовать процесс становления и организации системы бюджетирования; проанализировать существующую систему бюджетирования ООО «СПБ-АЭРО»; разработать рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования компании и провести ее экономический анализ.

Задачи исследования: сформировать представление о бюджетировании в целом, о его роли в финансовом планировании, подробно рассмотреть содержание системы, финансовое состояние предприятия, оценить состояние системы бюджетирования на примере компании «СПБ-АЭРО», выявить проблемы и найти решения на каждом этапе становления, разработать возможные пути совершенствования и провести анализ эффективности рассматриваемой системы бюджетирования.

Введение раскрывает актуальность темы, определяет цель и задачи работы, раскрывает теоретическую и практическую значимость работы.

В первой главе рассматриваются общие понятия, касающиеся бюджетирования, роль бюджетирования в финансовом планировании, а также процесс функционирования системы бюджетирования на разных этапах ее становления. Освещаются основные виды бюджетов предприятия, методы их составления и проблемы, возникающие на каждом этапе.

Во второй главе выявляются общие проблемы бюджетирования и возможные пути решения этих проблем, а также проводится анализ эффективной системы бюджетирования.

В третьей главе предоставляется информация о транспортно-экспедиционной компании «СПБ-АЭРО», рассматривается ее организационная структура. Проводится анализ сильных и слабых сторон компании и определяются этапы процесса бюджетирования. Оценивается финансовое состояние и оперативное планирование ООО «СПБ-АЭРО». В заключении освещаются основные проблемы, снижающие эффективность текущего бюджетирования и предлагаются возможные решения.

В четвертой главе приводится разработка новой системы бюджетирования в компании. Предлагается внедрить систему контроллинга, в качестве инструмента которой будет выступать сбалансированная система показателей. Рассматривается необходимость внедрения программного продукта. Далее проводится оценка эффективности рекомендуемых мероприятий по совершенствованию бюджетирования.

При исследовании я опирался на работы следующих авторов: Е.Добровольский, Б.Карабанов, П.Боровков, Е.Глухов, Е.Бреслав, В.П.Савчук, О.П. Смирнова, Д.Ю. Быков, Е.Н.Предвечная, Шабанова Г.П., Цытович Н.Н.

## Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

### 1.1 Сущность и аспекты бюджетирования

В чем же сущность понятий «бюджетирование», «система бюджетирования», «бюджетный процесс»? Бюджет предприятия – это прежде всего план, который составляется на определенный период в натуральном и денежном выражении, позволяющий определить потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов.<sup>1</sup>

Понятия бюджет и бюджетирование связаны между собой, но их нужно уметь различать. Под бюджетом, в первую очередь, подразумевается документ, содержащий в себе количественные показатели, на основе которых предприятие ведет свою хозяйственную деятельность, тогда как бюджетированием является процесс составления и реализации этого документа в практической деятельности компании.

На подготовку бюджетов уходит масса времени, потому что разрабатываются они на основе данных всех звеньев управления предприятием. Несмотря на то, что бюджеты сводятся к составлению набора из некоторых цифр, многие из представителей управления совместно с работниками бухгалтерии участвуют не только в процессе подготовки, но и в процессе исполнения и контроля бюджетов.<sup>2</sup>

Процесс составления бюджета позволяет предопределять будущие результаты решений, которые должны быть приняты сегодня благодаря грамотному контролю и исполнению. Эффективное бюджетирование позволяет убедиться в том, что в ближайшее время компания не придет к потере финансовой устойчивости или банкротства.<sup>3</sup>

Бюджетирование вырабатывает определенное человеческое поведение, которое, соответственно, может иметь разные стороны медали. Итак, положительное поведение может быть выражено повышением производительности менеджера, которая мотивируется бюджетом, использующегося в качестве основы для оценки их эффективности.

---

<sup>1</sup> [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/) - Консультант Плюс

<sup>2</sup> Статья- Бюджетирование: теория, реальность и реализация. С.Н. Колесников, компания "Экон-Профи", 2005 г.

<sup>3</sup> Vera L. Nazarova, Marina V. Shtiller, Irina V. Selezneva, Oksana Yu. Kohut and Gaukhar Zh.Seitkhamzina. Budgeting Systems in the Strategic Management Accounting, Indian Journal of Science and Technology

Отрицательное поведение возникает, если бюджет рассматривается как инструмент управленческого давления со стороны высшего руководства.<sup>4</sup>

Обратим внимание на следующую таблицу, в которой представлены подходы разных авторов к бюджету (Приложение 1).

Проанализировав представленные определения, можно сделать вывод о том, что понятие «бюджет» трактуется через понятие «план». Но при этом примерно половина авторов (Ю. Бригхэм, Л. Гапенски, А. Вильвадский, Д. Шим, Д. Сигел, А. Карпов) определяют данные термины как синонимы. А остальные (И.А. Бланк, В.Б. Ивашкевич, Е.С. Стоянова, В.Е. Хруцкий, Е. Добровольский, М. Джордан, М. Хекбарт) придерживаются мнения, что понятие «бюджет» - это не синоним понятия «план», а количественное выражение плана. Я считаю, что определение Е. Добровольского наиболее точно отражает суть бюджета, его основы.

Теперь рассмотрим подходы различных специалистов к определению бюджетирования с помощью аналогичной таблицы (Приложение 2).

Рассмотрев таблицу, можно выделить несколько подходов. Часть авторов относят бюджетирование к финансовому управлению (Е.С. Стоянова, В.Е. Хруцкий), большинство авторов, таких как Е.Н. Харитонова, В.Скляренко, А.Г. Демченко, К.В. Щиборщ, В.В. Бочаров, И.А. Бланк убеждены в другой точке зрения, связывая бюджетирование с универсальным инструментом управления. В.Н. Самочкин и В.П. Савчук делают прежде всего акцент на прогнозировании. Считаю, что наиболее точное определение В.Е. Хруцкого, поэтому при дальнейшем рассмотрении будем опираться на него.

При добросовестном и эффективном выполнении бюджетирования будут появляться существенные выгоды как для организации, так и для ее сотрудников. Бюджетирование выполняет организующую и координирующую роль, является средством планирования, способствует инициативному мышлению.

Безусловно, система бюджетирования также имеет свои недостатки, от которых, в свою очередь, достаточно сложно избавиться. Даже хорошо организованная бюджетная структура увеличит объем бумажной работы, потребует определенное количество времени.

---

<sup>4</sup> Suleman H. A. Kahar. Participative Budgeting, Budgetary Slack And Job Satisfaction In The Public Sector- The Journal of Applied Business Research, Diponegoro University & University of Khairun, Ternate, North Maluku, Indonesia

Стоит отметить, что это довольно дорогой и медленный процесс, который может вызывать недовольство сотрудников.<sup>5</sup>

На основе представленных целей, теперь рассмотрим задачи системы бюджетирования:

1) Планирование

Деятельность предприятия планируется на основе определенных, заранее утверждённых процедур.

2) Координация

Предприятие координирует свою деятельность на основе консолидации бюджетов её структурных единиц.

3) Авторизация

Благодаря системе бюджетирования руководители структурных единиц наделяются определенными правами и обязанностями, что позволяет им осуществлять грамотное управление процессом составления и утверждения бюджетов, повысить контроль.

4) Оценка деятельности

Система бюджетирования позволяет оценивать эффективность деятельности руководителей и персонала компании.

5) Мотивация

Повышается заинтересованность благодаря эффективному процессу планирования и контроля, а также вовлечения большего числа сотрудников.

6) Анализ исполнения и контроль

Система бюджетирования анализируется на основе сравнения плановых и фактических показателей и при помощи введения определенной нормы. Чтобы обеспечить эффективное и чёткое оперативное выполнение бюджета, вводится специальный комплекс процедур, именуемый контролем.<sup>6</sup>

В России основными элементами системы финансового управления являются планирование и контроль. Бюджетирование сегодня – это основной инструмент гибкого

---

<sup>5</sup>Преимущества и недостатки бюджетирования- Статья. Журнал «Современный капитал» №7 -2003 г., по материалам книги «Бюджетирование для нефинансовых менеджеров» Иаина Мейтленда, с.5-8.

<sup>6</sup> Е.Р.Мухина Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета. Вестник пермского университета. 2014 г. С.71-72.



управления компанией, благодаря которому высшее руководство всегда имеет доступ к точной, полной и своевременной информации.<sup>7</sup>

В связи с этим система бюджетирования становится более востребованной среди отечественных предприятий, которые либо уже внедрили эту систему (ОАО «Норильский никель», ОАО РЖД), либо приступают к ее разработке (Заволжский моторный завод, Нижегородский машиностроительный завод).<sup>8</sup>

Для того чтобы лучше понять, как влияет бюджетирование на общую систему финансов, необходимо рассмотреть содержание, основные виды бюджетирования.

## 1.2 Содержание системы бюджетирования

При более глубоком изучении бюджетирования можно понять, что без владения всеми необходимыми знаниями сложно будет конкурировать на современном рынке. Безусловно, бюджетирование тесно связано с бюджетом предприятия, поэтому его деятельность зависит от эффективного составления плана. Что же такое система бюджетирования?

Системой бюджетирования является организационно-экономический комплекс, который включает в себя: бюджеты, являющиеся особыми носителями управленческой информации, центры финансовой ответственности (ЦФО). Система бюджетирования характеризуется высоким уровнем децентрализации управления предприятием.

Для формирования бюджетной структуры существует следующая классификация бюджетов, построенная в соответствии со следующими критериями:

По предмету управления:

- денежные (БДС);
- экономические (БДР);
- натуральные (НСБ);

По уровню:

- операционные (ЦФО);

<sup>7</sup> Агеева Т.Ю., Улина С.Л. РОЛЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ. Сибирский федеральный университет. - С.6-7.

<sup>8</sup> К. И. Кузнецов РОЛЬ И МЕСТО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, 2015 г.

- функциональные (предприятие).

Бюджет доходов и расходов (БДР) является неотъемлемой частью системы бюджетирования, потому что он позволяет определить экономическую эффективность деятельности предприятия. Цель его составления- управление результатами деятельности предприятия, его прибылью и рентабельностью.

Главная задача бюджета движения денежных средств (БДДС) состоит в планировании и фиксации реальных потоков денежных средств по всем видам банковских счетов и иным местам хранения денег. На основе этого можно посчитать разницу поступлений и “выбытий” денежных средств за период, что позволит определить “платежеспособность” предприятия. Полученная разница может быть либо из-за расхождения в сроках, либо из-за расхождения в суммах. Стоит отметить, что рассматриваемый бюджет довольно просто составляется.

Натурально-стоимостные бюджеты (НСБ)- это бюджеты, которые могут вестись как в денежных, так и в натуральных единицах. (кг, г, л и т.д.) Особенность в том, что в случае необходимости в таких бюджетах могут быть заменены единицы измерения. Так, если деревообрабатывающее предприятие специализируется только на одном продукте, то бюджет продаж вполне может вестись в денежных единицах. Но если видов продукции станет больше, тогда для того, чтобы минимизировать возможные колебания цен, хищения со склада и т.п., нужно будет перейти на ведение бюджета продаж в натуральных единицах.<sup>9</sup>

Перед тем как рассматривать процесс составления бюджетирования, разберем два подхода к образованию бюджетов: приростное бюджетирование и бюджетирование “с нуля”.

Начнем с первого, это приростное бюджетирование, отличительной особенностью которого является построение бюджетов на основе фактических результатов, достигнутых в предыдущем периоде. Полученные результаты необходимо скорректировать с учетом маркетинговой стратегии, налоговой политики государства и других факторов. Главный плюс такого подхода в том, что он не требует значительных затрат на расчеты. Но из-за того, что берутся данные прошлых периодов, никак не учитывается эффективность затрат.

Второй подход - бюджетирование “с нуля”, подразумевает, что деятельность каждый раз осуществляется впервые, поэтому показатели бюджета все время обновляются. Соответственно, в данном случае потребуются детальный анализ деятельности, который поможет выявить неэффективные операции и в то же время подскажет варианты наиболее выгодных направлений использования ресурсов. А главное, что предприятие сможет заранее

---

<sup>9</sup> Е.Добровольский, Б.Карабанов, П.Боровков, Е.Глухов, Е.Бреслав. Бюджетирование: шаг за шагом.2-е изд., дополн.- СПб:Питер,2010.-с.51-56.

обнаружить проблемы, которые будет возможно решить еще на стадии планирования. Но минус будет в том, что такой подход будет отнимать большое количество времени и денежных средств из-за дороговизны данного метода.<sup>10</sup>

Оба подхода имеют свои преимущества и недостатки, поэтому наиболее верным решением будет совместить их. Таким образом, компания сможет, учитывая изменения внешней и внутренней среды, планировать на основе данных предшествующих периодов. Кроме того, будет возможно проводить анализ текущей деятельности предприятия и мгновенно ликвидировать возникающие проблемы.<sup>11</sup>

Теперь перейдем к рассмотрению этапов бюджетирования. Это нам поможет сделать следующая блок-схема:

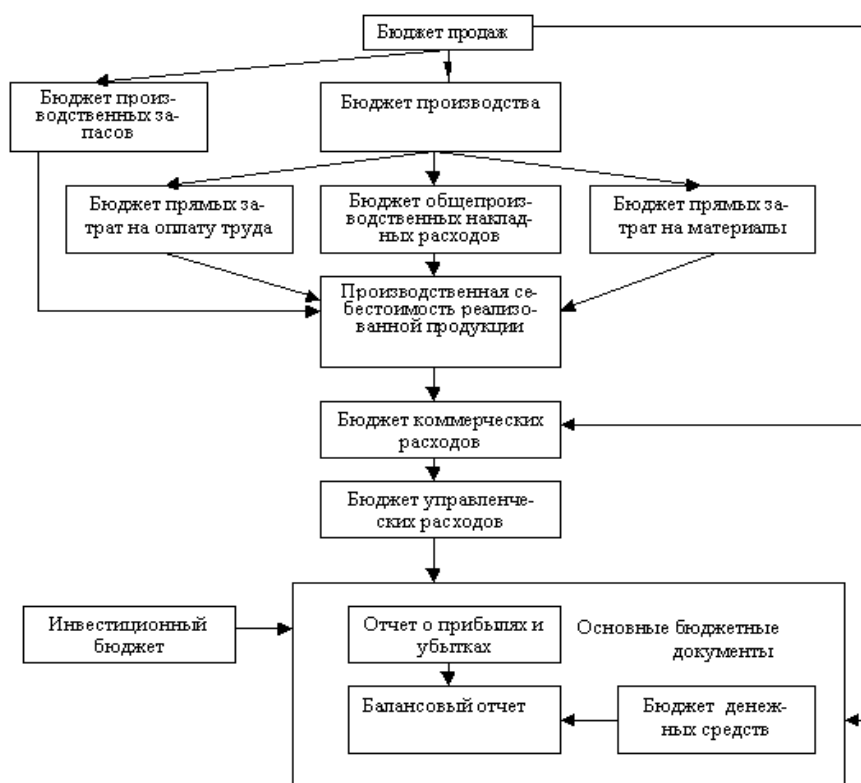


Рисунок 1.1 Блок-схема последовательности формирования основного бюджета.

Источник: Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия, Савчук В.П.

Итак, первым шагом является составление начального баланса, который будет давать информацию о состоянии компании на начало бюджетного года. Баланс является

10 О.П. СМЕРНОВА, Д.Ю. БЫКОВ. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ- учебное пособие. Иванова, 2011 г., с.96-101.

<sup>11</sup> [http://bud-tech.ru/annual\\_budgeting.html](http://bud-tech.ru/annual_budgeting.html) - Все для бюджетирования и управленческого учета

прогноznым, потому что процесс планирования начинается за несколько месяцев до начала следующего года.

Так как баланс прогноznый, то возможно будут некорректные данные по причине недостоверности или отсутствия информации, на основе которой он создавался. Нужно учесть, что на этапе внедрения бюджетирования предприятие сталкивается с двумя основными группами проблем: методические проблемы и организационные.<sup>12</sup>

Вторым этапом является составление бюджета продаж, который представляет собой операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Так как это начальный этап, то качественное составление этого бюджета особенно важно для положительного влияния на процесс бюджетирования и успешную работу компании.<sup>13</sup>

При составлении данного бюджета могут возникнуть следующие проблемы (Приложение 3). Необходимо учитывать нюансы, касающиеся компании и рынка в целом, ошибки и достижения прошлого периода. Следует рассчитать показатели по каждому ассортименту товара и точкам продаж. Самое важное заключается в постоянном контроле эффективности реализации плана, потому что при отсутствии результатов, нужно будет предпринимать соответствующие меры, направленные на улучшение ситуации.<sup>14</sup>

Следующим этапом является формирование бюджета производства. Для этого создается производственная программа, которая позволит определить запланированную номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде, выраженные в натуральных показателях. Это делается для последующей возможности координировать сбыт, производство и товарные запасы.

Все бюджеты, представленные выше, являются предварительным этапом, далее идет формирование отчета о прибылях и убытках, который является первой составляющей основного финансового бюджета. Данный отчет отражает информацию о результатах планируемой деятельности, которые позволяют впоследствии определить и учесть выплату налога на прибыль в оттоке денежных средств в бюджете денежных средств. На этом этапе важно правильно провести оценку себестоимости.

---

<sup>12</sup> Сегизбаева А.Н., Мухамадиева А.А. Проблемы бюджетирования и пути их решения. Статья: Государственного университета имени Шакарима, 2008 г., с.7-10.

<sup>13</sup> <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-byudzheta-po-osnovnoy-deyatelnosti-oao-hk-yakutugol>

<sup>14</sup> Е. В. Акимова Разработка бюджета продаж: примеры, расчеты, анализ ошибок и рекомендации- Журнал «Справочник экономиста» №12, 2015 г., с.25.

Одним из самых важных и сложных этапов в бюджетировании является формирование бюджета денежных средств. На его основе формируются будущие платежи и поступление денег. Данный бюджет включает в себя приход и расход. Менеджеры рассчитывают сальдо данных показателей для того, чтобы сравнить полученную разницу с минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться. Соответственно, полученный итог будет означать либо неизрасходованный излишек денег, либо недостаток денежных средств.<sup>15</sup>

Денежные потоки отражают по нескольким видам деятельности: основному, финансовому и инвестиционному. Такое разделение очень удобно и наглядно представляет денежные потоки. На этом этапе определяется основной критерий эффективности для предприятия по направлению денежных потоки, а именно обеспечение положительного ДП от основной деятельности.<sup>16</sup>

И, наконец, на завершающем этапе строится прогнозный баланс, отображающий информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода. Полученная информация позволит заранее определить и ликвидировать отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало (например, снижение ликвидности предприятия). Такая форма финансовой отчетности является основой качества контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период, потому что баланс должен “сойтись”, при условии, что все бюджеты составлены методически правильно.<sup>17</sup>

Так как баланс строится на основе прогноза, то, вероятно, он будет содержать неточные показатели. Чтобы решить эту проблему, необходимо нанять квалифицированных специалистов для расчетов. Решение позволит сформировать представление о будущем предприятия.<sup>18</sup>

На основе рассмотрения всех этапов ниже приведена сводная таблица, в которой показаны проблемы, возникающие последовательно на основных этапах бюджетного процесса (Приложение 4).

---

<sup>15</sup> Дрок Т. Е., Коптева Е. В. Бюджетирование и бюджетирование на предприятии // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №5.1. — С. 121-124.

<sup>16</sup> URL: <http://www.ipnou.ru/print/008265/>

<sup>17</sup> Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия-Киев, 2004г., с.78-90.

<sup>18</sup> Гасанов Г. И. Бюджетирование как инструмент бюджетирования на предприятии // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 1828-1833.

Последовательно рассмотрев все этапы бюджетирования, в следующей главе мы обратим внимание на основные проблемы бюджетирования, и возможные их решения. Кроме того, выясним, что требуется для создания эффективной системы бюджетирования, которая поможет ликвидировать эти проблемы и наладить функционирование на предприятии.

## Выводы по 1 главе

Существует расширенная классификация понятий “бюджет” и “бюджетирование”. На ее основе я выбрал, по моему мнению, наиболее полную и точную трактовку бюджета, такую как: бюджет- это план, который формируется на следующий период, выраженный в натуральном или денежном выражениях, на основе которого определяется потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов. Соответственно, бюджетирование- технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами.

Далее, я пришел к выводу, что бюджетирование имеет, как свои достоинства, так и недостатки, тем не менее, на сегодняшний день, очевидным фактом является то, что без бюджетирования не будет гибкого управления компанией, обеспечивающего точной, полной и своевременной информацией высшее руководство.

Было выяснено, что на данный момент бюджетирование в Российской практике не распространено в следствие ряда причин, таких как: непонимание того, как осуществлять планирование; отсутствие желания планировать. Как результат, если бюджетирование и применяется, то не в полном охвате, а лишь для контроля отдельных показателей.

Помимо этого, было рассмотрено и подтверждено, что роль бюджетирования в финансовом планировании очень велика. Действительно, бюджетирование обеспечивает системность управления организацией и является основой прогнозирования и планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия; распределения ресурсов для достижения поставленных целей; реализации стратегических и оперативных планов предприятия; прозрачности и упрощения системы контроля; делегирования финансово-экономических полномочий, повышения уровня самостоятельности работников предприятия; мотивации и трудового настроя коллектива; своевременного анализа достигнутых и желаемых результатов; своевременного и качественного принятия решений; улучшения коммуникаций предприятия; координирования и регулирования работы предприятия в целом.

Безусловно, построение системы бюджетирования очень сложный и длительный процесс, требующий нескольких итераций, к тому же это достаточно дорого, но структурированная бюджетная система позволит высшему руководству эффективно управлять компанией путем постановки конкретных целей, планирования, осуществления контроля на основе утвержденных планов, анализа результатов и сопоставления их с

плановыми показателями, выявления причин отклонений и принятия решений, устраняющих эти расхождения.

Было определено, что основой бюджетной структуры являются три основных бюджета: Бюджет Доходов и Расходов предприятия (БДР), Бюджет движения денежных средств (БДДС), Натурально-стоимостные бюджеты (НСБ). Обязательным условием бюджетирования является делегирование принятия финансовых решений центрам финансовой ответственности (ЦФО).

Рассмотрев этапы разработки системы бюджетирования, выяснили, что существует несколько этапов, каждому из которых необходимо уделить достаточно внимания. Стоит выделить прогнозный отчет о прибылях и убытках, прогноз которого необходим, чтобы проследить влияние индивидуальных смет на годовую смету прибылей. Одним из самых важных и сложных этапов является бюджет денежных средств, потому что он отражает будущие платежи и поступление денег. Также следует обратить внимание на последний этап- это составление прогнозного баланса, благодаря которому можно узнать информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.

Важно отметить, что на каждом этапе постановки бюджетирования могут быть определенные проблемы. Так, например, на первом этапе построения начального баланса есть вероятность получения некорректных данных по причине недостоверности или просто отсутствия информации. Далее, при построении плана продаж необходимо учитывать следующие возможные ошибки: замена плана прогнозом продаж; план, построенный на основе прошлого периода, не учитывающий текущие изменения; покупатели рассматриваются как однородная группа; план не содержит сроков выполнения. Составляя бюджет денежных средств, необходимо учитывать разницу в правилах составления отчета о движении денежных средств, регулируемых российскими и международными стандартами. Соответственно, составленный по итогу прогнозный баланс также может быть ошибочен ввиду некорректных будущих показателей.

Рассмотрев способы составления бюджетов: фиксированный по времени, или статический, и плавающий, я пришел к мнению, что рациональнее и удобнее будет реализовать статистический бюджет, потому что он более точный и требуется меньше времени для его создания.



## **ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

### **2.1 Проблемы бюджетирования и пути их решения**

Существует множество проблем, возникающих на бюджетировании, рассмотрим основные из них. Одной из самых очевидных и актуальных проблем является слабый менеджмент или слабый контроль за реализацией бюджетирования. Бюджетированию в современных инновационных условиях необходимо уделять больше внимания.

На сегодняшний день сложно решить задачи новой экономики, применяя традиционный бухгалтерский и управленческий учет. Для того чтобы адаптировать бюджетирование или управленческий учет, их необходимо связать с изменяющейся управленческой структурой и средой, тогда это принесет ожидаемые результаты. Невозможно учесть современные изменения путем адаптации старых учетных систем, которые были разработаны еще для условий индустриальной экономики.

На мой взгляд, основная проблема заключается в большом объеме некачественной информации. Для решения управленческой задачи развития предприятия важно иметь объективную аналитическую, прогнозную и фактическую информацию.<sup>19</sup>

Еще одним недостатком бюджетирования является его дороговизна. Во-первых, для того чтобы процесс бюджетирования был эффективным, необходимо детально отражать информацию по всем подразделениям организации, в связи с этим требуется наличие специалиста в каждом подразделении. Во-вторых, чтобы не потерять актуальность данных, необходимо постоянно корректировать бюджеты всего бюджетного периода, для этого понадобится большой штат специалистов.

Некоторые предприятия формируют бюджеты с учетом плановых показателей прошлого периода, делая при этом определенную корректировку. Это является очень большой и опасной ошибкой, которая может привести к замедлению роста стоимости организации, а в результате оказать губительное воздействие и на ее деятельность, потому что процессы производства и управления теряют свою направленность.

Наиболее важной проблемой при построении бюджетов остается человеческий фактор. Многие менеджеры стремятся достичь краткосрочных целей, снижая плановые

---

<sup>19</sup> Стаханова Е.В. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ- Вестник Астраханского государственного технического университета. Выпуск № 4, 2007 г.

показатели по отношению к фактическим, рассчитывая за реализацию плана получить вознаграждение от руководства. Другой вариант, когда менеджеры часто закладывают в бюджеты больше расходов, чем фактически ожидается, и меньше доходов, чем возможно реально получить. Например, можно специально завысить закупочную цену товарно-материальных ценностей, а потом сами ценности приобрести по более низкой цене. В результате менеджер не только зарабатывает, поделив возникшую разницу с поставщиком, но и снижает расходы на закупку, тем самым получая похвалу от вышестоящего руководства. Сложность этой проблемы в том, что такого рода махинации очень трудно отследить. Кроме того, на проверку потребуются дополнительные средства, а чем крупнее организация, тем больше будут данные затраты. Такую проблему очень важно предотвращать заранее.

Еще одним препятствием при постановке бюджетирования является выбор бюджетов для формирования. Это происходит потому, что не существует нормативно закреплённого, определенного списка бюджетов для организаций конкретных отраслей, то есть здесь требуется индивидуальный подход. Следовательно, проблемой для предприятия будет определить, какие ей требуются бюджеты, потому что, опираясь только на теоретические сведения, это достаточно сложно сделать. В результате либо выбираются лишние формы бюджетов, либо игнорируются бюджеты, необходимые для организации.<sup>20</sup>

Обратимся к статистике:

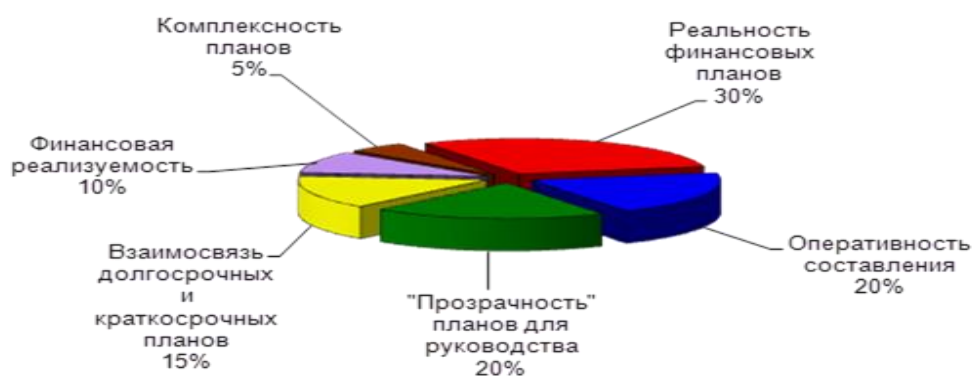


Рисунок 2.1 Проблемы, связанные с организацией финансового планирования

<sup>20</sup> Живаева Т.В. ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ. Сибирский федеральный университет, 2012 г.

Проанализировав данную диаграмму, можно сказать, что к наиболее частым проблемам относят плохую реализацию финансовых планов (30%). Это связано, главным образом, с плохим контролем осуществляемых затрат, поэтому необходимо использовать реальные нормативы расхода сырья и материалов, которые будут обоснованы на практике.

Следующей по важности проблемой является неоперативное составление (20%). Очевидно, что если план не составлен к определенному времени, то это приводит к недокументированным взаимоотношениям между отделами. Кроме того, за это время ситуация на рынке может кардинально поменяться и тогда этот бюджет уже будет не актуален.

Третья по значимости проблема- это отсутствие “прозрачности” планов для руководства (20%), что, несомненно, приводит к недоверию и увеличению возможных рисков.<sup>21</sup>

Важно добиться оперативного контроля за выполнением финансового плана. Но необходимо учитывать также проблемы управленческого учета, которые представлены ниже:

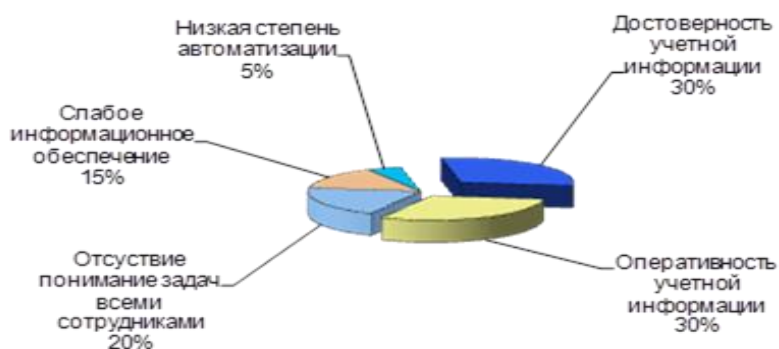


Рисунок 2.2 Проблемы предприятий в области управленческого учета

Проанализировав данную диаграмму, замечаем, что ключевыми проблемами в области управленческого учета являются низкая достоверность (30%), оперативность получаемых данных (30%) и отсутствие понимания задач сотрудниками (20%).

Теперь после выявления проблем при построении системы бюджетирования, попробуем найти пути для их решения. Сначала необходимо разработать и внедрить в

<sup>21</sup> <http://www.unusual-concepts.ru/blog/2013/12/agile-risk-mangement/> - Business Agility Coaches

качестве нормативной базы определенный стандарт бюджетирования, для того чтобы было проще описывать основные принципы бюджетирования, технологии и этапы выполнения данного процесса. Также нужно использовать документ, который будет определять права и обязанности участников процесса бюджетирования, их полномочия и ответственность, а также формы и сроки предоставления информации. Этот процесс лучше довести до автоматизации, тогда будет возможно контролировать достоверность предъявляемой информации, ликвидировать мошенничество.

Необходимо обеспечивать своевременную и оперативную корректировку бюджетных показателей, чтобы своевременно реагировать на изменения как внутренней, так и внешней среды организации. Это признак гибкости бюджетирования.

Для высшего руководства очень важно объяснить сотрудникам, в чем сущность и первостепенность значения процесса составления бюджетов, цели и задачи бюджетирования должны быть ясны и понятны для них.<sup>22</sup>

Компания должна уделять бюджетированию достаточное количество времени, потому что потом она ощутит положительный эффект. Наличие даже самого простого бюджета дает возможность ориентироваться в разных аспектах финансового управления от налогового планирования до разработки резервной политики предприятия.

Если компания сможет следовать этим несложным правилам, в дальнейшем это, несомненно, принесет успех и создаст все условия для внедрения эффективной системы бюджетирования в организации.

Теперь хотелось бы рассмотреть ситуацию в России. Если уходить в историю, можно сказать, что при сегодняшней постановке систем бюджетирования не были учтены серьезные ошибки создания автоматизированных систем управления отечественными предприятиями в 70-е 80-е годы 20 столетия. Как раньше, так и сейчас создаваемые системы не обеспечивают гибкости, оперативности управления, представлены в форматах малопригодных для анализа и контроля планируемых показателей. Нынешние компании базируются на устарелой, а потому не всегда достоверной информации.<sup>23</sup>

На сегодняшний день, в российской практике бюджетирование используется, в основном только для того, чтобы контролировать отдельные показатели, но не для увеличения капитализации компании. Это объясняется тем, что организация либо не хочет

---

<sup>22</sup> Е.Добровольский, Б.Карабанов, П.Боровков, Е.Глухов, Е.Бреслав. Бюджетирование: шаг за шагом.2-е изд., дополн.- СПб:Питер,2010.-с.470-478.

<sup>23</sup> Цытович Н.Н. Бюджетирование на российских предприятиях. -Финансы и кредит. Вестник СПбГУ, сер.5, вып.1. 2003 г., с.23-25.

признавать необходимость планирования, либо не понимает тонкостей осуществления планирования, либо не хочет тратить на это время. Поэтому в стране существует такая тенденция, что составляют бюджеты не сотрудники компании, а привлекаются для этого внешние специалисты по бюджетированию, консультанты.<sup>24</sup>

Чтобы добиться налаженной и эффективной системы бюджетирования, менеджеры должны не столько строить планы, сколько совершенствовать процедуры составления бюджетов. Тогда можно будет заранее ликвидировать возможность ошибки, а не исправлять последствия неверно принятых решений.

Чтобы минимизировать возникновение таких проблем, и работа предприятия была налажена, необходимо построить эффективную систему бюджетирования.

## **2.2 Принципы создания эффективной системы бюджетирования**

Перейдем непосредственно к рассмотрению принципов эффективного бюджетирования. К ним относятся:

- Принцип “скольжения”
- От индикативного планирования к директивному
- Единство стандартов построения бюджетов
- Детализация расходов
- Построение финансовой структуры
- «Прозрачность» информации<sup>25</sup>

Рассмотрим перечисленные принципы подробнее. Особенностью принципа “скольжения” является непрерывность бюджетирования. Благодаря «скользящему» бюджету, предприятие регулярно может учитывать внешние изменения (например, инфляцию, спрос на продукцию, ситуацию на рынке), изменения своих целей, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов. Благодаря такому функционированию прогнозы доходов и расходов становятся более точными, чем при статичном бюджетировании.

Принцип перехода от индикативного планирования к директивному делит все планы на две категории соответственно: предварительные (индикативные) и обязательные

---

<sup>24</sup> Предвечная Е.Н. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ЗНАЧЕНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ- с.3-4

<sup>25</sup> Волнин В.А. Handbook по дисциплине «Бюджетирование и контроллинг»- Москва, 2009 г., с.46.

(директивные). Процесс перехода плана должен включать определенные стадии: корректировку, согласование и утверждение, длительность которых утверждается в регламенте по бюджетированию. Все это нужно для того, чтобы бюджет был не просто планом, а планом, реальным для исполнения. По моему мнению, оптимальным директивным периодом является квартал. Тогда в качестве индикативного периода рассматриваются три квартала, следующие за текущим. На примере компании «И.С.П.А.-Инжиниринг», сейчас, как правило, не используют директивные планы, только индикативные.<sup>26</sup> Это происходит потому, что ситуация может поменяться очень быстро, а индикативные планы, в отличие от директивных позволят оперативно реагировать на все изменения.

Следующий принцип- единство стандартов построения бюджетов, который подразумевает, что все бюджетные формы должны быть одинаковыми для всех центров учета. Такой принцип необходимо использовать на холдингах, так как в их состав входят сразу несколько предприятий. В противном случае, финансовая служба управляющей компании большую часть времени будет тратить на консолидацию данных, а не на планирование и анализ результатов.

Принцип детализации расходов используют с целью экономии ресурсов и контроля за использованием средств. Для этого все значительные расходы должны детализироваться. Смысл детализации в том, чтобы не позволить менеджерам затратных подразделений наживаться за счет компании.<sup>27</sup>

Принцип построения финансовой структуры подразумевает построение иной структуры нежели организационной. Отличие финансовой структуры в том, что некоторые подразделения, в рамках которых выделяются разные центры учета, могут быть объединены в единый финансовый центр учета. На данной основе предприятие выявляет количество уровней сбора бюджетной информации и по результатам формирует график составления бюджетов для каждого центра учета.

Что значит “прозрачность информации” и для чего она нужна? Итак, принцип прозрачности исключает возможность искажения информации и усиливает контроль за исполнением бюджета, потому что появляется необходимый доступ к бюджетам каждого центра учета, а также к операционным бюджетам в рамках самих центров учета, вплоть до самого нижнего уровня. В случае несвоевременного предоставления бюджета,

---

<sup>26</sup> [https://iteam.ru/publications/finances/section\\_12/article\\_746](https://iteam.ru/publications/finances/section_12/article_746) - Принципы эффективного бюджетирования

<sup>27</sup> <http://www.econburo.ru/index.php/public/31-effect-met-budg> - Эффективная методика постановки бюджетного управления на предприятии. Журнал Справочник экономиста. 2006. №10

ответственный финансист должен заранее получить информацию о причинах, по которым это произошло. Для этого проводится постоянный мониторинг процесса бюджетирования по всем уровням. Если бюджетирование автоматизировано, то это осуществлять легко, но если бюджеты формируются в обычных электронных таблицах, тогда это будет сделать гораздо сложнее.

Также выделяют второстепенные принципы, такие как: принцип процессно-ориентированного бюджетирования и принцип интегрированности с информационными технологиями. Процессно-ориентированное бюджетирование направлено на горизонтальное, а не вертикальное видение организации, таким образом возможно повысить эффективность учета косвенных затрат и методику их распределения. Второй же принцип подразумевает внедрения информационных программ, благодаря которым можно будет отладить автоматизацию деятельности предприятия. Главным преимуществом данного метода является то, что внедрение программных средств позволит экономить ресурсы и улучшить показатели деятельности организации.<sup>28</sup>

Каждая компания должна иметь свой единый стандартизированный «Регламент бюджетирования», который будет содержать все процедуры и принципы, описанные выше.<sup>29</sup>

Для того чтобы минимизировать трудности, возникающие при внедрении бюджетирования, необходимо придерживаться принципов, описанных выше. После того как бюджетирование будет налажено, не только руководство, но и весь персонал не смогут работать иначе. В результате последовательная постановка бухгалтерского учета на предприятии создаст цельную систему управления, заставит бюджетирование эффективно работать. Правильно организованное эффективное бюджетное управление способствует не только своевременному обнаружению недостатков в управленческой работе компании, но и своевременному принятию мер к их устранению.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Щетинкина К.С. Современные подходы к формированию системы бюджетирования хозяйствующего субъекта в международной практике. Журнал «Вестник профессиональных бухгалтеров» / Архив журнала / 2016 г. / № 3.-с.31-32.

<sup>29</sup> URL: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=003180> Институт Независимой Оценки

<sup>30</sup> Н.В. Ружанская/ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИИ. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета

## Выводы по главе 2

Во второй главе были выявлены основные проблемы при внедрении системы бюджетирования на предприятии. По моему мнению, к основным проблемам, которые заранее нужно рассматривать и учитывать, нужно отнести: дороговизну внедрения системы; использование не обновленных данных при построении бюджетов; слабый менеджмент или слабый контроль за реализацией бюджетирования и человеческий фактор. Последнему из перечисленных, безусловно, необходимо уделить максимум внимания в целях его минимизации, а для того этого важно моментально ликвидировать возможные махинации со стороны менеджеров. При решении проблемы важны не только теоретические знания, но и индивидуальный подход прежде всего со стороны руководства.

Проведенный статистический анализ показывает, что к наиболее частым проблемам, связанным с организацией финансового планирования, относят плохую реализацию финансовых планов (30%). Следующей по важности проблемой является неоперативное составление (20%). Третья по значимости проблема- это отсутствие “прозрачности” планов для руководства (20%). Главными проблемами предприятий в области управленческого учета являются: низкая достоверность (30%) и оперативность получаемых данных (30%).

Соответственно, для каждой приведенной проблемы требуется свое решение. В независимости от типа проблемы необходимо внедрить в качестве нормативной базы определенный стандарт бюджетирования, а также использовать документ, который будет определять права и обязанности участников процесса бюджетирования, их полномочия и ответственность. Это важно, так как эти действия, повысят контроль достоверности предъявляемой информации. Так же, я считаю, что одной из главных задач является объяснение сотрудникам, в чем сущность и первостепенность значения процесса составления бюджетов, потому что цели и задачи бюджетирования должны быть ясны и понятны для них.

Ситуация в России пока что не очень перспективна, так как большое количество предприятий предпочитает обходиться без системы бюджетирования, считая это лишней тратой времени.

Важно понимать, что добиться налаженной и эффективной системы бюджетирования, менеджеры смогут не столько строя планы, сколько совершенствуя процедуры составления бюджетов.

Вторая часть этой главы посвящена принципам эффективности системы бюджетирования, каждый из которых имеет свои преимущества. Для эффективной



постановки необходимо знать и учитывать каждый из них. Если все делать правильно и продуманно, то, несомненно, на предприятии будет реально создать цельную систему управления, заставить бюджетирование эффективно работать.

## ГЛАВА 3. СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СПБ-АЭРО»)

### 3.1 Характеристика системы бюджетирования ООО «СПБ-АЭРО»

Компания «СПБ-АЭРО» занимается осуществлением авиаперевозок грузов по России, странам СНГ и ближнего зарубежья. Список авиаперевозок очень обширен, включает в себя более 130 городов.

Особенность компании «СПБ-АЭРО» в том, что она организует не только перевозки авиатранспортом. В ее масштабы входит перевозка железнодорожным и автотранспортом. Благодаря обширной деятельности, компания способна решать любые самые сложные логистические задачи, доставить груз в кратчайшие сроки со склада грузоотправителя до склада грузополучателя и снизить стоимость перевозки.

«СПБ-АЭРО» готова принять заказ и отправить груз в указанную точку, выбрав оптимальный способ транспортировки.<sup>31</sup>

«СПБ-АЭРО» предоставляет полный пакет транспортно-экспедиторских услуг:

- грузовые авиаперевозки любых грузов весом от 1 кг;
- Страхование грузов;
- мультимодальные перевозки;
- доставка грузов «от двери до двери»;
- транспортное экспедирование грузов;
- обеспечение транзитного движения грузов;
- оформление товаросопроводительной документации;
- подготовка, оформление и перевозка груза для физических лиц;
- квалифицированное консультирование и информационная поддержка клиента.

Кроме того, Северная столица – крупнейший накопительно-перевалочный пункт России, поэтому востребованность всех типов перевозок из СПб очень велика. Для этого разрабатывается мультимодальная схема, где, по желанию заказчика, подключается авиатранспорт, если требуется преимущество скорости, и все прочие виды транспорта.

Клиенты «СПБ-АЭРО» имеют возможность отследить передвижение груза, благодаря налаженной и современной системе мониторинга и постоянному диспетчерскому контролю.

---

<sup>31</sup> <http://www.spbair.com> - «СПБ-АЭРО». Транспортно-экспедиционная компания

«СПБ-АЭРО» гарантирует не только скорость, но и высокую безопасность. Еще одним важным преимуществом доставки грузов через «СПБ-АЭРО» является возможность организации мультимодальной схемы с применением всех необходимых видов транспорта.

Применение нескольких видов транспорта, огромный опыт и профессиональные знания специалистов компании «СПБ-АЭРО» позволяют оперативно решить даже самые сложные логистические задачи, независимо от типа груза и его объема, без ущерба бюджету клиента и срокам доставки. Сотрудничество с ведущими авиа- и железнодорожными линиями, автомобильными компаниями, водным транспортом — залог выполнения задачи, оперативного реагирования на нестандартные логистические ситуации, минимизации рисков.

Юридическое лицо зарегистрировано в таких категориях ОКВЭД как: «Деятельность в области права», «Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом услуг», «Прочая оптовая торговля».

Основная отрасль компании: «Авиационный транспорт».

Должность руководителя компании - генеральный директор.

По организационно-правовой форме (ОПФ) компания является обществом с ограниченной ответственностью (ООО).

Тип собственности - частная собственность.

Организация грузоперевозок — это основная сфера деятельности ООО «СПБ-АЭРО». Стремясь максимально облегчить работу клиентов, компания не только осуществляет перевозку габаритных и негабаритных грузов, но и оказывает весь спектр сопутствующих логистических услуг.

В компании установлена линейно-функциональная организационная структура управления, преимуществом которой являются: уменьшение дублирования работ; укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней. Недостатком такой системы может быть неоднозначное распределение ответственности, затруднённая коммуникация.<sup>32</sup>

Ниже представлена организационная структура компании «СПБ-АЭРО»:

---

<sup>32</sup> URL: [http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000\\_orgchart.shtml](http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_orgchart.shtml) - Корпоративный менеджмент



Рисунок 3.1 - Организационная структура управления ООО «СПБ-АЭРО»

Исполнительным органом предприятия является генеральный директор, который несет ответственность за результаты работы компании, выполнение обязательств перед учредителем предприятия и трудовым коллективом.

Вторым управленческим звеном в организации является заместитель директора, который следит за деятельностью всех отделов фирмы. Ему так же подчиняются руководители всех действующих подразделений, а он в свою очередь отвечает за работу фирмы перед главным директором. Отдел маркетинга осуществляет маркетинговую политику, организует рекламные кампании и т.д. Отдел кадров занимается наймом сотрудников, обучение, повышение квалификации, вопросы организации и безопасности труда. Бухгалтерия обеспечивает финансовую отчетность данной фирмы.

В компании все построено таким образом, что линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные - консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

«Планово-экономический» отдел, планирующий доходы, затраты и использование прибыли, является структурным подразделением бухгалтерии. Отдел создается и ликвидируется приказом генерального директора предприятия. Отдел подчиняется главному бухгалтеру.

Модель эффективной системы управления авиакомпанией строится путем последовательного (поэтапного) перехода от традиционного управления к интегрированному. Уровень ее совершенства определяется степенью проникновения системы управления на все уровни управления, реализации резервов ее эффективности.<sup>33</sup>

Далее рассмотрим анализ сильных и слабых сторон ООО «СПБ-АЭРО», который представлен ниже:

Таблица 3.1 Анализ сильных и слабых сторон ООО «СПБ-АЭРО»

Факторы, характеризующие систему управления предприятия	Преимущества	Недостатки
Менеджмент предприятия	Достаточное внимание уделяется системе мотивации сотрудников, используется материальное и нематериальное стимулирование	Отсутствует стратегия развития компании, ее миссия.
Сфера деятельности	Отлаженный процесс обслуживания, развитая инфраструктура, качественное планирование на всех стадиях.	Недостаточный ассортимент услуг.
Техническая оснащенность	Высокий уровень технической оснащенности.	Ведение бизнеса не автоматизировано.
Маркетинг	Прямой сбыт продукции и услуг.	Отсутствует стратегия маркетинга.
Кадры	Более 60 % персонала имеют высшее образование. Имеется высокопрофессиональный менеджер.	Возрастные ограничения при приеме на работу.
Финансы	Основные технико-экономические показатели имеют положительную динамику.	Несмотря на увеличение выручки, растет и себестоимость на перевозку продукции, что негативно сказывается на финансовом состоянии компании.

Хозяйственные операции ООО «СПБ-АЭРО» оформляются первичными документами, составленными по формам, содержащимся в альбомах унифицированных

<sup>33</sup> Максимова, Н.Н. Учет расчетов с дебиторами и кредиторами / Н. Н. Максимова [Текст] // Учет в строительстве. - № 12. - 2012. - С. 16 - 19.

форм первичной учетной документации. Документы, формы, которые не предусмотрены в этих альбомах, разрабатываются организацией самостоятельно и содержат обязательные реквизиты, установленные Федеральным законом от 06.12.2012 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». Общество самостоятельно разрабатывает и утверждает формы документов для внутренней бухгалтерской отчетности.

В ООО «СПБ-АЭРО» применяется автоматизированная форма ведения бухгалтерского и налогового учета с применением программного обеспечения «1С: Бухгалтерия» и «1С: Зарплата и кадры», которые учитывают всю специфику деятельности организации. Основные методологические принципы бухгалтерского и налогового учета в ООО «СПБ-АЭРО» предусмотрены в учетной политике. Учетную политику на предприятии составляет главный бухгалтер и оформляет ее приказом об учетной политике ежегодно.

ООО «СПБ-АЭРО» находится на общей системе налогообложения и является плательщиком следующих налогов: налога на добавленную стоимость, налога на имущество, налога на прибыль, налога на доходы физических лиц, транспортного налога и страховых взносов во внебюджетные фонды. И в связи с этим в качестве форм налоговой отчетности сдает: налоговую декларацию по налогу на добавленную стоимость и налоговую декларацию по налогу на прибыль. Внешний контроль предприятия осуществляется банком и налоговой инспекцией. По данным отчета о финансовых результатах (Приложение 5) представим динамику финансовых результатов предприятия.

Таблица 3.2 Динамика финансовых результатов

Показатель	2014 г., тыс. руб.	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.	Изменение 2016 г. от 2014г.		Изменение 2016 г. от 2015 г.	
				абсо- лютное, тыс. руб.	темп роста, %	абсо- лютное , тыс. руб.	темп роста, %
Выручка	9 809	14 678	23 789	13 980	+142,52	9 111	+62,07
Себестоимость	5 689	10 287	17 892	12 203	+214,50	7 605	+73,93
Валовая прибыль	4 120	4 391	5 897	1 777	+43,13	1 506	+34,30
Коммерческие и управленческие расходы	1 467	2 587	3 111	1 644	+112,07	524	+20,26
Прибыль от продаж	2653	1804	2786	133	+5,01	982	+54,43
Проценты к уплате	156	226	556	400	+256,41	330	+146,02
Прочие доходы	109	87	109	0	-	22	+25,29
Прочие расходы	120	287	321	201	+167,50	34	+11,85
Прибыль до налогообложения	2486	1378	2019	-468	-18,8	641	+46,44
Текущий налог на прибыль	497	214	313	-184	-37,02	99	+46,26
Чистая прибыль	1 989	1 164	1 705	-284	-14,28	541	+46,48

Анализ основных экономических показателей работы ООО «СПБ-АЭРО» позволяет выявить как положительные, так и отрицательные тенденции в работе предприятия. Выручка предприятия в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 13 980 тыс. руб. и по сравнению с 2015 годом на 9 111 тыс. руб., данное увеличение выручки объясняется расширением услуг компании, таких как доставка груза, предоставление услуг страхования и оформления документов.

Прибыль от продаж предприятия в 2016 году, по сравнению с 2015 годом увеличилась на 982 тыс. руб., но в сравнении с 2014 годом только 133 тыс. руб. Отрицательным фактором является уменьшение чистой прибыли в 2016 году по сравнению с 2014 годом (на 284 тыс. руб.). Сокращение прибыли связано с ростом себестоимости, увеличением затрат на внедрение новых услуг предприятия и увеличение штата сотрудников, соответственно. Однако в сравнении с 2015 годом в 2016 году ситуацию ООО «СПБ-АЭРО» удалось немного исправить.

После анализа показателей прибыли проведем оценку показателей рентабельности предприятия:

Таблица 3.3 Показатели рентабельности

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения 2016 г. от 2014 г.
Выручка, тыс. руб.	9 809	14 678	23 789	13980
Себестоимость, тыс. руб.	5 689	10 287	17 892	12203
Валовая прибыль	4 120	4 391	5 897	1777
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 989	1 164	1 705	-284
Стоимость собственного капитала, тыс. руб.	1 028	1 361	2 396	1368
Стоимость активов, тыс. руб.	21 534	28 264	48 422	26888
Рентабельность продаж, %	42,00	29,91	24,79	-17,21
Рентабельность затрат, %	34,96	11,31	9,53	-25,43
Рентабельность собственного капитала, %	193,48	85,53	71,16	-122,32
Рентабельность активов, %	9,24	4,12	3,52	-5,72

Можем наблюдать довольно резкий спад показателей рентабельности после 2014 г., и такая отрицательная динамика сохраняется. Финансовая отдача от использования активов предприятия снижается, потому что стоимость активов растет, а прибыль практически не меняется. Растет себестоимость, соответственно, снижается рентабельность затрат, что связано с ростом цен на услуги. Это говорит о снижении эффективности деятельности компании.

Финансовой деятельностью в ООО «СПБ-АЭРО», в том числе финансовым планированием и бюджетированием, занимается «финансово-экономический» отдел,

который является структурным подразделением компании. В своей деятельности отдел руководствуется действующими законами, стандартами и руководящими документами, а также приказами и распоряжениями руководства ООО «СПБ-АЭРО» и Положением «О финансово-экономическом отделе» от 01 марта 2007 года. Финансовым планированием и бюджетированием непосредственно занимается старший экономист по финансовой работе.

В бюджете ООО «СПБ-АЭРО» отражаются доходы и расходы, выплаты и поступления, планируемые на предстоящий бюджетный период, а также прогнозные финансовые показатели.

При взаимодействии бюджетов в его исполнении участвуют производственные департаменты, бухгалтерия, финансовый департамент.

Договоры, нормативные показатели и контроль за операциями по исполнению бюджета (предварительный, текущий) поступают в финансовый и производственные департаменты, они формируют направление документов для оплаты и отправляют в бухгалтерию. Бухгалтерия работает с ежедневными показателями о фактически произведенных расходах и полученных доходах, правление предприятия и производственные департаменты работают с ежедневными фактическими расходами и доходами, бухгалтерия делает периодическую сверку плановых и фактических данных и передают в бюджетный центр результаты ежедневного мониторинга за исполнением бюджета. Представим этот процесс наглядно с помощью рисунка:

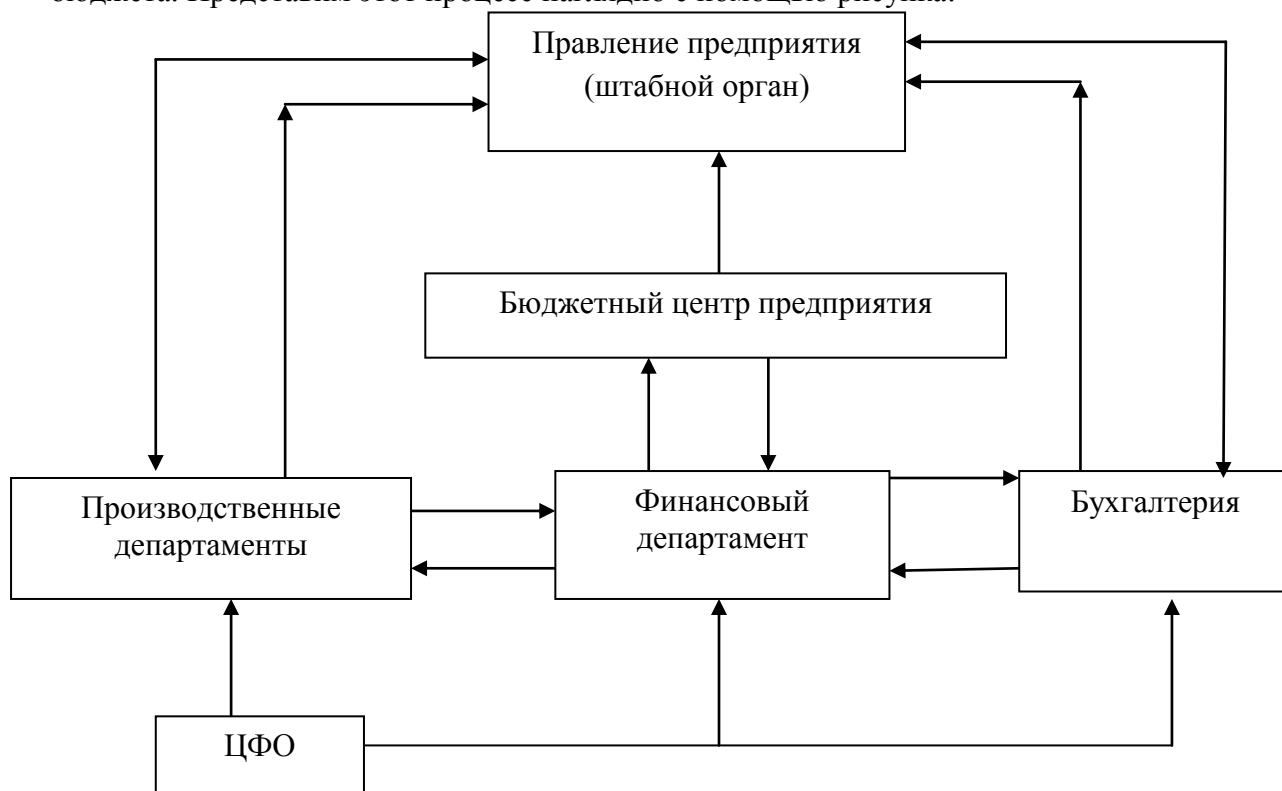


Рисунок 3.2. Схема исполнения бюджета предприятия и взаимодействия его участников



Теперь рассмотрим процесс предоставления отчетности. Итак, в процессе предоставления отчётности по исполнению бюджета предприятия в системе бюджетирования и организации взаимодействия её участников участвуют бухгалтерия, бюджетный центр предприятия, департаменты предприятия и иные заинтересованные службы (ЦФО).

Бюджетный центр предоставляет управленческие отчеты и результаты анализа об исполнении бюджета в правление предприятия, данные подразделения работают с предложениями возможных вариантов управленческих решений по результатам анализа; принимают управленческие решения и формируют анализ результатов внедренных управленческих решений. Бухгалтерия разрабатывает направление финансовой отчетности и передает его в правление компании, бюджетный центр и бухгалтерия проводят интеграцию управленческих и финансовых отчетов. (рис. 3.3)



Рисунок 3.3 – Схема процесса предоставления отчётности по исполнению бюджета предприятия в системе бюджетирования и организации взаимодействия её участников

Бюджет ООО «СПБ-АЭРО» составляется на год с разбивкой по месяцам и утверждается генеральным директором и учредительным собранием. В соответствии с утвержденным бюджетом исполнительные органы предприятия осуществляют оперативное руководство финансовой и хозяйственной деятельностью ООО «СПБ-АЭРО».

Бюджетный процесс компании объединяет периодически повторяющиеся процедуры формирования, согласования и утверждения бюджета, контроля его исполнения, анализа отклонений и внесения при необходимости корректировок при оперативном планировании.<sup>34</sup>

Ответственными за выполнение планов и достижение запланированных показателей (в том числе по доходам и поступлениям), а также контроль над расходами в рамках утвержденного бюджета, являются начальники соответствующих подразделений - центров ответственности.<sup>35</sup>

В качестве центра ответственности выступает структурное подразделение ООО «СПБ-АЭРО», начальник которого наделен правом в принятии решений по использованию ресурсов предприятия (материальных, трудовых, финансовых) и отвечает за выполнение установленных планов и контрольных показателей.

Бюджеты составляются для каждого уровня управления - сводный бюджет ООО «СПБ-АЭРО» и составляющие бюджеты, бюджеты структурных подразделений – центров ответственности. Бюджеты составляются для разных временных периодов – на год в разбивке по месяцам, на квартал в разбивке по месяцам, на месяц в разбивке по неделям (для бюджета расчетов).

В состав сводного бюджета входят: целевые показатели, прогнозные финансовые отчеты (прогнозный отчет о прибылях и убытках, бюджет расчетов - движения денежных средств и прогнозный баланс), операционные бюджеты, бюджет инвестиций.

Операционные бюджеты включают доходы и расходы, связанные с реализацией основной продукции. К операционным бюджетам относятся бюджеты подразделений – центров ответственности, а также функциональные бюджеты – статьи расходов, планирующиеся централизованно (например, зарплата и т.д.). Сводные операционные бюджеты составляются для каждой значимой функциональной сферы деятельности ООО «СПБ-АЭРО»: продажи, закупки, коммерческие расходы, общие и административные расходы, ремонты и др. Бюджет инвестиций разрабатывается на основе отдельных инвестиционных проектов и инвестиционных программ.

На основе бюджетов подразделений принимаются решения о предоставлении ресурсов, необходимых подразделению для решения поставленных перед ним задач. Бюджеты подразделений являются составной частью бюджета компании. Показатели бюджетов подразделений консолидируются в соответствующих операционных бюджетах

---

<sup>34</sup> Горемыкин. В.А. Планирование на предприятии. Базовый курс. – М.:Юрайт- Издат, 2012. с. 48

<sup>35</sup> <http://center-yf.ru/data/economy/Byudzhetrovanie.php> - Центр Управления Финансами

компании. При корректировке показателей бюджетов подразделений в обязательном порядке вносятся изменения в соответствующие операционные (сводные) бюджеты.

В состав бюджета подразделения входят следующие показатели (статьи):

- расходы на оплату труда;
- услуги производственного характера;
- вспомогательные материалы (для эксплуатационных нужд);
- расходы по ремонту оборудования;
- расходы по содержанию и ремонту зданий и сооружений;
- обеспечение условий труда и ТБ;
- общие расходы.

Всего в ООО «СПБ-АЭРО» выделяются одиннадцать центров финансовой ответственности (ЦФО): административный отдел, бухгалтерия, IT-отдел, финансово-экономический отдел, отдел логистики и документооборота, транспортно-экспедиционный отдел, отдел закупок, отдел продаж, служба безопасности и охраны, группа ремонта и эксплуатации, формирование заказа. Ниже представлена финансовая структура компании:

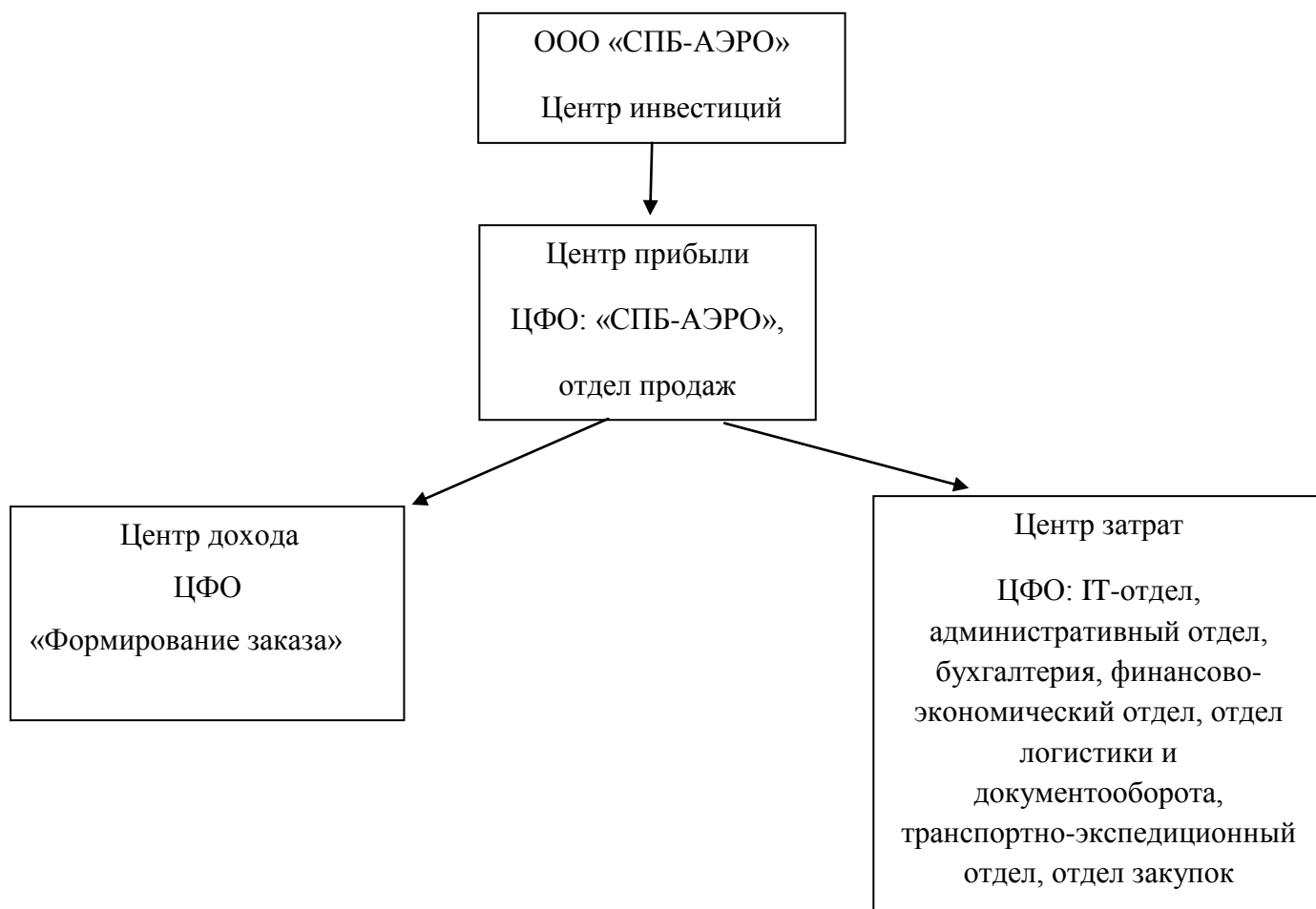


Рисунок 3.4 – Финансовая структура ООО «СПБ-АЭРО»

Можем наблюдать, как между различными ЦФО разделена ответственность за различные виды затрат, определяющих те или иные стадии формирования прибыли.

Рассмотрим формирование бюджета расчетов ООО «СПБ-АЭРО». Бюджет расчетов составляется ежемесячно на основе плана поступления выручки, месячных операционных бюджетов (включая бюджет закупок, позволяющий спрогнозировать изменения запасов), прогноза изменения дебиторской и кредиторской задолженностей и информации по консолидированным статьям бюджета предприятия. Данные документы являются приложениями бюджета расчетов и его неотъемлемой частью.

Объемы (лимиты) выплат по консолидированным статьям составляются финансово-экономическим отделом на основе месячных операционных бюджетов. При этом учитывается кредитная политика ООО «СПБ-АЭРО», планируемые запасы на складах, состояние текущей кредиторской и дебиторской задолженности, а также планируются формы оплаты.

Бюджет расчетов может быть подготовлен в нескольких вариантах. Выбор окончательного варианта бюджета и принятие решений по корректировке расходов, балансировке поступлений и выплат, а также привлечению дополнительных источников финансирования производится заместителем директора по общим вопросам.

В случае, когда фактические данные существенно отличаются от предположений, заложенных в бюджете, проводится соответствующая корректировка бюджета расчетов. Откорректированный бюджет утверждается генеральным директором. Финансово-экономическим отделом еженедельно составляется отчет об исполнении бюджета расчетов и предоставляется руководству ООО «СПБ-АЭРО». В отчете приводятся плановые и фактические показатели за неделю и накопительным итогом от начала месяца и квартала по всем формам расчетов.

Отчет об исполнении сводного бюджета за квартал (год) финансово-экономический отдел предоставляет руководству предприятия после завершения отчетного периода.

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод, что процесс бюджетирования и бюджетирования на предприятии ООО «СПБ-АЭРО» проходит в несколько этапов: финансовое прогнозирование; разработка финансовой стратегии и финансовой политики; сопоставление прогнозируемого финансового состояния компании с желаемым, возможные корректировки; утверждение финансового плана (бюджета); анализ и контроль выполнения финансового плана.

### 3.2 Анализ исполнения финансовых планов организации. Факторы влияния

Проведем анализ оперативного планирования ООО «СПБ-АЭРО». Рассмотрим план продаж данной компании. Стоит отметить, что создание плана продаж - это важная процедура для каждой компании. План продаж является основой для формирования всей системы планирования на предприятии, т.к. от плана продаж непосредственно зависят и остальные компоненты планирования (план закупок, план производства, план расходов, кадровый план и др.)<sup>36</sup>

При планировании бюджета продаж используется индексный метод. План продаж составляется по основным группам услуг (консолидация, оформление документов, упаковка, страхование, авиаперевозки по РФ, международные авиаперевозки, перевозка легковесного груза, перевозка животных, птиц, рыб, насекомых, цветов, и пр., доставка груза).

Таблица 3.4 План продаж ООО «СПБ-АЭРО» по группам услуг на 2015 – 2016 гг., тыс.руб.

Группы транспортных услуг	2015 г. (Факт)	2016 г. (План)
Консолидация	30712,8	33360,0
Оформление документов	51340,8	55766,0
Упаковка	31171,2	33857,9
Страхование	70135,2	76180,4
Авиаперевозки по РФ	104056,8	113025,8
Международные авиаперевозки	30712,8	33360,0
Перевозка легковесного груза	77011,2	83649,0
Перевозка животных, птиц, рыб, насекомых, цветов, и пр.	42172,8	45807,8
Доставка груза	19252,8	20912,3
Прочие	1833,6	1991,6
Итого	458400	497911

<sup>36</sup> [http://start-business.ru/o\\_biznes\\_inkubatore/](http://start-business.ru/o_biznes_inkubatore/) - Бизнес Инкубатор

Как видно из таблицы 3.4 в 2016 году было запланировано увеличить план продаж услуг ООО «СПБ-АЭРО» на 8,6% ( $497911,0/458400,0 * 100\%$ ). Структура продаж услуг ООО «СПБ-АЭРО» представлена на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5. Структура продаж услуг ООО «СПБ-АЭРО» в 2016 г.

Наибольшую долю в структуре продаж предприятия занимают услуги авиaperезовки по РФ: на их долю приходится 22,7% продаж. На втором месте по объему продаж – перевозка легковесного груза (16,8% продаж), на третьем месте – услуги страхования – 15,3%. Менее всего продаж запланировано на прочие группы услуг – 0,4%. Рассмотрим фактическое выполнение плана продаж ООО «СПБ-АЭРО» в 2016 году.

Таблица 3.5 Выполнение плана продаж ООО «СПБ-АЭРО» в 2016 году, тыс. руб

Группы транспортных услуг	2015 г.		2016 г.		Изменение (2016)	
	План	Факт	План	Факт	Абсолютное	Относительное, %
Консолидация	30324,3	30712,8	33360,0	32561,0	-799,0	97,6
Оформление документов	53350,1	51340,8	55766,0	55983,4	217,4	100,4
Упаковка	30122,0	31171,2	33857,9	29645,2	-4212,7	87,6
Страхование	70235,2	70135,2	76180,4	78312,8	2132,4	102,8

Продолжение таблицы 3.5

Группы транспортных услуг	2015 г.		2016 г.		Изменение (2016)	
	План	Факт	План	Факт	Абсолютное	Относительное, %
Авиаперевозки по РФ	101250	104057	113026	115243	2217,3	102
Международные авиаперевозки	30340,1	30712,8	33360	30226,2	-3133,8	90,6
Перевозка легковесного груза	76023,1	77011,2	83649	92243,2	8594,2	110,3
Перевозка животных, птиц, рыб, насекомых, цветов, и пр.	40190	42172,8	45807,8	51651,4	5843,6	112,8
Доставка груза	19450	19252,8	20912,3	20541,8	-370,5	98,2
Прочие	1580	1833,6	1991,6	1311,9	-679,7	65,9
Итого	452866	458400	497911	507720	9809	102

Как можно отметить из таблицы 3.5, план продаж в 2016 году ООО «СПБ-АЭРО» оказался перевыполнен на 9 809 тыс. руб., или на 2,0% по сравнению с планом продаж предприятия на 2016 год. Итоговое перевыполнение плана продаж можно объяснить, в основном, тем, что в этом году была востребована перевозка легковесного груза (+10,3%) и перевозка животных, птиц, и пр. (+12,8%). Динамика исполнения плана продаж финансового предприятия представлена на рисунке 3.6.

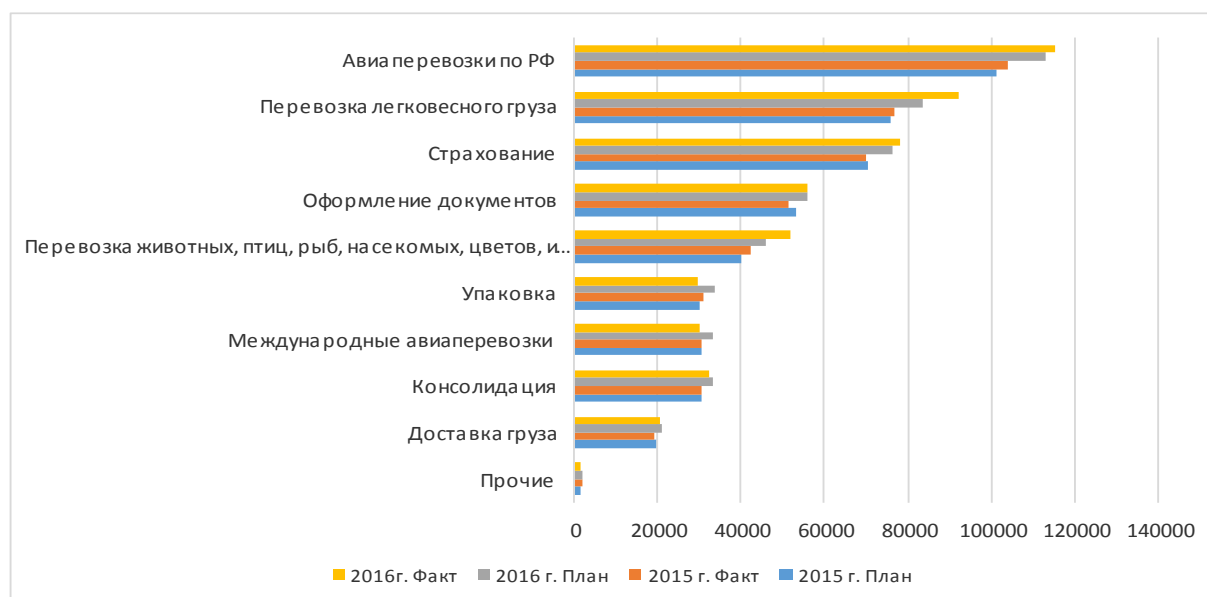


Рисунок 3.6 – Динамика исполнения плана продаж ООО «СПБ-АЭРО» в 2015–2016 гг.

Особенно сильно невыполнен план продаж по упаковке на 12,4%, или на 4 212,7 тыс. руб. а также по международным авиаперевозкам на 9,4%, или на 3 133,8 тыс. руб.

Невыполнение плана продаж по упаковке связано с экономией на данной услуге по причине экономического кризиса в стране. Продажи по международным авиаперевозкам также сократились ввиду кризиса и сокращения товарной базы, несомненно, повлияло введение санкций на Россию. В целом дальнейшая тенденция рынка пока непонятна, авиаперевозки из США в Россию сократились очень существенно, и если раньше они составляли 5% рынка, то сейчас не превышают 2%. Это можно объяснить, санкциями, ростом курса доллара, снижением деловой активности. Из Китая львиная доля грузов идет авто- и ж/д-транспортом через Владивосток, поэтому доля авиа также невысока, и тарифы на перевозки не снизились особо.<sup>37</sup>

На рисунке 3.7 приведена структура затрат компании в отчетном периоде:

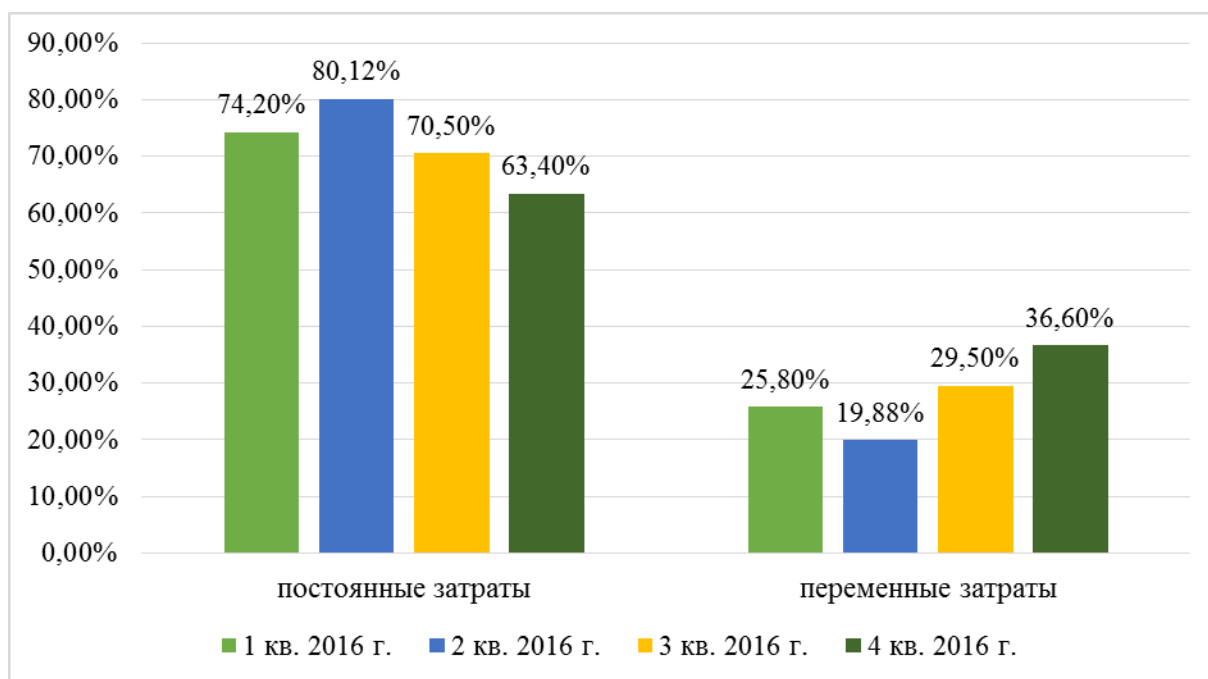


Рисунок 3.7 – Структура затрат ООО «СПБ-АЭРО» в 2016г.

Очевидно, что в структуре затрат постоянные затраты значительно превышают переменные затраты. Стоит отметить, что они имеют слишком большую долю для компании такого вида деятельности.

<sup>37</sup> <http://www.gudok.ru/transport/?ID=1261674> – Gudok.ru



Ниже наглядно представлена структура фактических показателей операционного бюджета компании за 2016 г. в разрезе по центрам финансовой ответственности ООО «СПБ-АЭРО»:

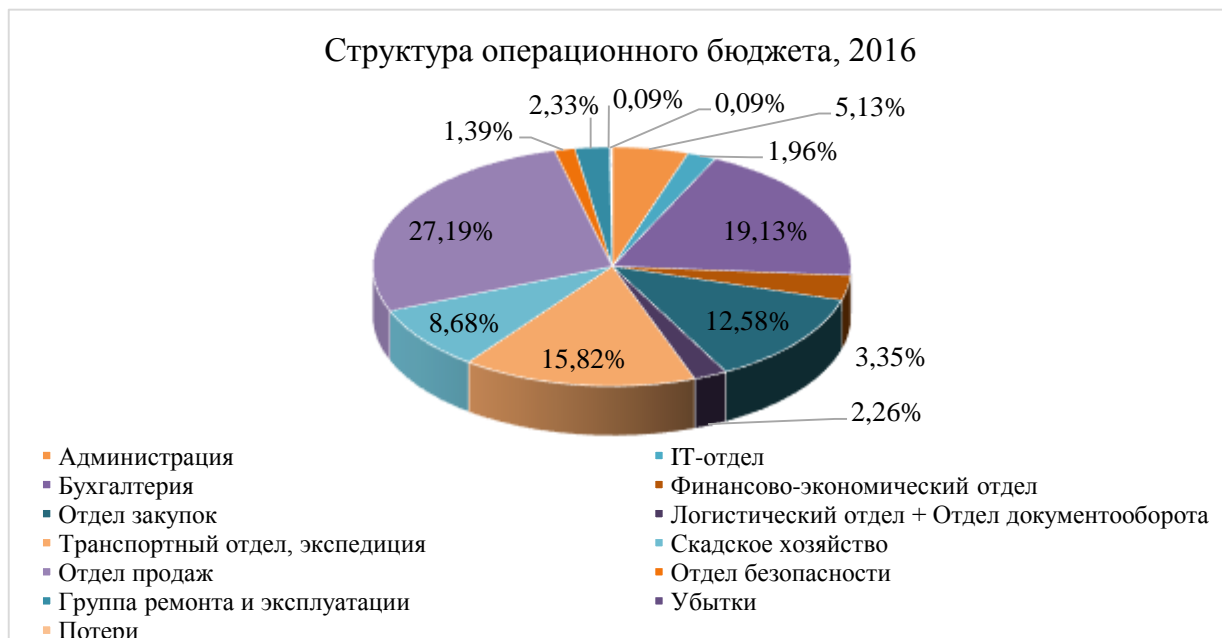


Рисунок 3.8 – Структура операционного бюджета компании за 2016г.

Из рисунка видно, что основную долю затрат компании составляют затраты «отдела продаж» (27,19%). Это вполне объяснимо, учитывая специфику деятельности компании. На втором месте – «бухгалтерия» - 19,13%. Очевидно, что в любой компании значительные расходы связаны с уплатой налогов и сборов.

Минимальные затраты приходятся на «отдел безопасности и охраны» и «ИТ-отдел» (1,39% и 1,96%- соответственно).

План продаж на 2017 год был составлен как на основе объективных методов, таких как анализ продаж предыдущих периодов, так и на основе субъективных методов: мнения ключевых руководителей; метод Дельфи.

Таблица 3.6 Плановые показатели ООО «СПБ-АЭРО» по группам услуг на 2017 год

Группы транспортных услуг	2017 г. (План)
	тыс. руб.
Консолидация	34120,5
Оформление документов	67240,2
Упаковка	45290,0
Страхование	90220,5
Авиаперевозки по РФ	130230,0
Международные авиаперевозки	42690,5
Перевозка легковесного груза	90340,6
Перевозка животных, птиц, рыб, насекомых, цветов, и пр.	54126,5
Доставка груза	32023,5
Прочие	1308,6
Итого	587590,09

Рассмотрев план продаж на 2017 год, стоит отметить, что в сравнении с 2016г. (факт.), компания рассчитывает увеличить план продаж на 15,7%, в первую очередь, значительно увеличив услуги по упаковке товара (53%).

### 3.3 Проблемы бюджетирования в организации

На современном этапе развития российской экономики бюджетирование является значимым инструментом финансового менеджмента, важной составляющей финансового механизма предприятия. Внедрение технологий с каждым годом происходит все более интенсивно.

Совершенствование системы бюджетирования на предприятии является одним из самых перспективных и востребованных направлений развития финансового менеджмента.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Горемыкин. В.А. Планирование на предприятии. Базовый курс. – М.:Юрайт- Издат, 2012. С.45

Для того, чтобы определить основные направления совершенствования организации бюджетирования, необходимо, прежде всего, выделить проблемы, существующие в этой области.

На основе проведенных исследований и анализа текущей ситуации в ООО «СПБ-АЭРО» были выявлены следующие проблемные факторы:

- Предприятие всё больше испытывает потребность в получении оперативной и достоверной информации для принятия качественных управленческих решений при составлении плана продаж;
- Для успешной реализации процессов сбора и обработки информации необходимо четкое разграничение сфер ответственности, нужно определить, кто собирает информацию, кто ее обрабатывает, кто координирует этот процесс в целом. Важно автоматизировать процесс бюджетного планирования, что позволит сократить трудозатраты, сроки и повысить эффективность процессов.
- Отсутствие четких внутренних стандартов составления планов;
- Слабый менеджмент или слабый контроль за реализацией бюджетирования;
- Невозможность заранее предугадать развитие ситуации на рынке связанной с изменчивостью экономической ситуации в стране;
- Построение бюджетов на основе плановых показателей прошлого периода с определенной корректировкой. В связи с этим, снижается эффективность и теряется инновационное развитие, что в результате может привести к замедлению роста стоимости организации.

Для решения такого рода проблем необходимо разработать и внедрить в качестве нормативной базы определенный стандарт бюджетирования, для того чтобы было проще описывать основные принципы бюджетирования, технологии и этапы выполнения данного процесса.

Помимо этого, необходимо установить ответственных лиц на каждом этапе, что позволит скоординировать весь процесс. Для этого нужно сформировать документ, на основе которого будут распределены права и обязанности между участниками процесса бюджетирования, а также зафиксировать формы и сроки предоставления информации. Это позволит повысить автоматизацию функционирования бюджетирования в компании, благодаря этому будет организована более точная, быстрая и эффективная система бюджетирования. В результате, компания сможет своевременно реагировать на изменения как внутренней, так и внешней среды организации.

Таким образом, вследствие указанных причин, бюджетирование ООО «СПБ-АЭРО» нуждается в совершенствовании для минимизации возникновения таких проблем. Возможные пути совершенствования компании будут рассмотрены в следующей главе.

### Выводы по 3 главе

Проведя анализ основных экономических показателей работы ООО «СПБ-АЭРО» позволяет выявить как положительные, так и отрицательные тенденции в работе предприятия. Несмотря на увеличение выручки, растет и себестоимость на перевозку продукции, что негативно сказывается на финансовом состоянии компании. Из-за роста себестоимости, соответственно, снижается рентабельность затрат, что связано с ростом цен на услуги. Это говорит о снижении эффективности деятельности компании.

Рассмотрев бюджеты компании, схему их исполнения, предоставления отчетности, было определено, что процесс бюджетирования на предприятии ООО «СПБ-АЭРО» проходит в несколько этапов: финансовое прогнозирование; разработка финансовой стратегии и финансовой политики; сопоставление прогнозируемого финансового состояния компании с желаемым, возможные корректировки; утверждение финансового плана (бюджета); анализ и контроль выполнения финансового плана.

Была построена финансовая структура компании для распределения ответственности и полномочий между менеджерами по управлению доходами и расходами.

Рассмотрев структуру продаж услуг ООО «СПБ-АЭРО» было выявлено, что наибольшую долю занимают услуги авиаперевозки (22,7%), на втором месте по объему продаж – перевозка легковесного груза (16,8% продаж), на третьем месте – услуги страхования – 15,3%.

Недовыполнение плана продаж по некоторым услугам связано, в основном, с экономической нестабильностью и наложением санкций на страну.

Основную долю затрат компании составляют затраты «отдела продаж» (27,19%). Это вполне объяснимо, учитывая специфику деятельности компании. На втором месте – «бухгалтерия» - 19,13%. Очевидно, что в любой компании значительные расходы связаны с уплатой налогов и сборов. Минимальные затраты приходятся на «отдел безопасности и охраны» и «IT-отдел» (1,39% и 1,96%- соответственно).

На ООО «СПБ-АЭРО» есть общие проблемы, характерные для многих предприятий на сегодняшний день. Это такие проблемы, как: потребность в получении оперативной и достоверной информации; слабый менеджмент и слабый контроль; отсутствие четких внутренних стандартов составления планов. Безусловно, в связи с существующими проблемами снижается эффективность работы предприятия.

Чтобы решить вышеприведенные проблемы, необходимо внедрить в качестве нормативной базы определенный стандарт бюджетирования, это позволит проще описывать

основные принципы бюджетирования. Нужно сформировать документ, на основе которого будут распределены права и обязанности между участниками процесса бюджетирования.

Можно сделать вывод, что, несомненно, на ООО «СПБ-АЭРО» нужно провести определенные мероприятия, которые будут направлены на совершенствование системы бюджетирования.

## ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ

### 4. 1 Рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования ООО «СПБ-АЭРО» и оценка их эффективности

Современные условия работы предприятий вызывают необходимость применения новой системы бюджетирования ООО «СПБ-АЭРО». На первое место выходит система контроллинга. Внедрение системы контроллинга (100-150 тыс.руб.) поможет устранить такие недостатки как:

- несвоевременное (медленное) получение фактической информации о текущей ситуации на предприятии;
- недостаточный (низкий) уровень функциональности рабочих мест в контексте решения задач бюджетирования ООО «СПБ-АЭРО»;
- ограниченность эффективности процедур планирования, контроля, анализа;
- дублирование или отсутствие каких-либо функций, конфликты при выполнении задач по причине недостатка корпоративной информации;
- слабая координация между подразделениями, участвующими в процессе;
- недостатки организации системы документооборота.<sup>39</sup>

В результате исследования были выделены и определены основные области, где необходимо провести комплекс мероприятий по изменению функциональных областей управления и хозяйственной деятельности всего предприятия, применяя систему контроллинга и преимущества, которые она обеспечивает (табл. 4.1). Данная таблица демонстрирует, какой эффект принесет применение системы контроллинга на предприятии ООО «СПБ-АЭРО».

---

<sup>39</sup> Попанин А.А. КОНТРОЛЛИНГ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ: ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕДУРЫ ВНЕДРЕНИЯ - Методический материал. -2003. №2- с.25-27.

Таблица 4.1 Процессные изменения бюджетирования при внедрении контроллинга

Область рассмотрения	Результат от внедрения контроллинга
Планирование	Планирование баз реально отражает экономическую ситуацию в будущем. Более точное исполнение плана за счет уменьшения отклонения. Своевременное планирование источников покрытия вероятных убытков, дефицита средств в будущих периодах.
Контроль	Система целостного контроля на предприятии.
Учет	Учет неявных факторов экономической ситуации, вмененных издержек, упущенной выгоды и т.д. Более совершенный учет обязательств перед бюджетом.
Анализ	Определение причин отклонений, а также влияния различных факторов на экономическую ситуацию. Обнаружение экономических резервов в деятельности предприятия.
Мониторинг	Обнаружение резервов и скрытых ресурсов в деятельности предприятия.
Координация	Сокращение времени реализации управленческого решения, повышение производительности труда.

Деятельность системы контроллинга направлена на оптимизацию задач бюджетирования и принятия управленческих решений на основе аналитической информации, освоенной и пропущенной через нее.

Модель финансового контроллинга предприятия ООО «СПБ-АЭРО» должна включать следующие взаимосвязанные блоки:



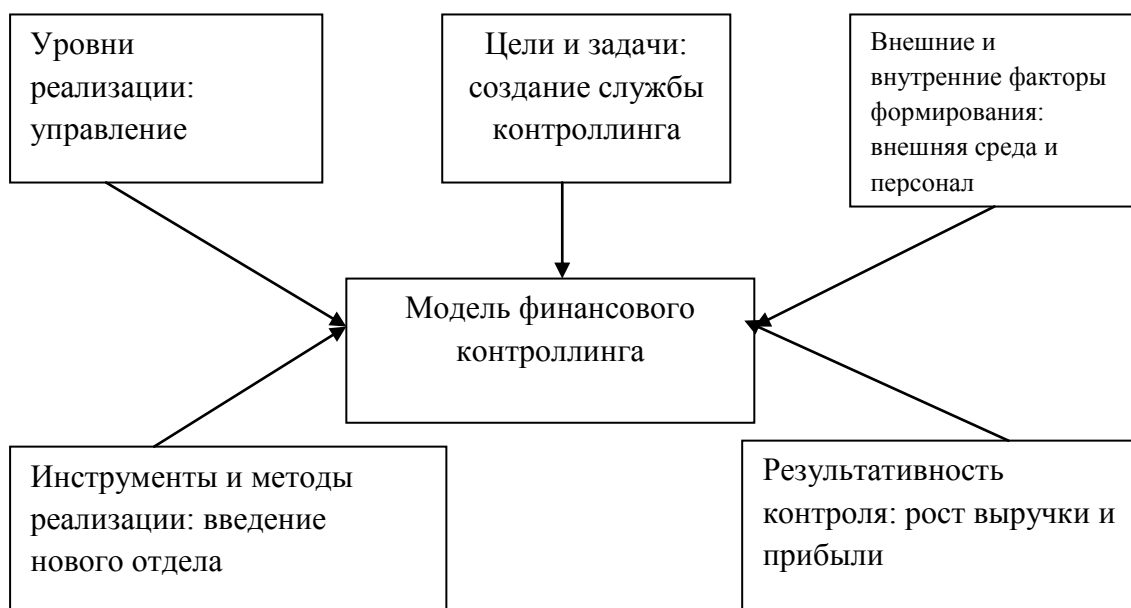


Рисунок 4.1 – Модель финансового контроллинга предприятия ООО «СПБ-АЭРО»

Модель финансового контроллинга предприятия показывает, через систему каких инструментов (программы, проекты, реструктуризация, глобализация, диверсификация и др.) и методов (моделирование, планирование, анализ, прогнозирование и др.) она реализуется.

Предлагаемая структура службы контроллинга для ООО «СПБ-АЭРО» отражена на рисунке 4.2:



Рисунок 4.2 – Предлагаемая структура службы контроллинга ООО «СПБ-АЭРО»

Каждый специалист наделяется своими должностными обязанностями. Руководитель отдела контроллинга отвечает за эффективное функционирование отдела контроллинга, развитие нормативов и стандартов предприятия в сфере контроллинга. Кроме того, он определяет оптимальную организацию работы каждого сотрудника отдела.

Следующий специалист- это контролер – куратор отделов занимается сбором аналитической производственной информации, обработкой и анализом производственных данных. Он является ответственным за проведение разработок нормативов по отделам и расчет аналитических показателей деятельности цехов и предприятия в целом.

В функции контролера - специалиста по управленческому учету входит определение правил сбора и контроля аналитической информации; организация аналитической работы и разработка методики планирования, бюджетирования, плановых документов и доведение до ответственных лиц; осуществление стратегического планирования. Помимо этого, он готовит аналитическую информацию, необходимую для принятия управленческого решения и финансовый план предприятия, контролирует его выполнение, анализирует отклонения.

В качестве инструмента контроллинга можно рассматривать сбалансированную систему показателей. Оценка функционирования системы контроллинга на основе ССП представляет собой комплексный анализ по всем предложенным перспективам деятельности организации (табл. 4.2).

Таблица 4.2 Оценка функционирования системы контроллинга на основе сбалансированной системы показателей<sup>40</sup>

Перспектива	Показатель для оценки достижения целей	Алгоритм расчета показателей	Целевые значения для рассматриваемой отрасли
Финансы	Коэффициент текущей ликвидности	Текущие активы/Текущие (краткосрочные) обязательства	Нормальным (оптимальным) является значение коэффициента 2 и более. Слишком высокий коэффициент текущей ликвидности не желателен, поскольку может отражать недостаточно эффективное использование оборотных активов либо краткосрочного финансирования.

<sup>40</sup> Ковалев, В. В., Ковалев, Вит. В. Анализ баланса, или как понимать баланс: учебное пособие – 3-е изд./

В.В. Ковалев, Вит.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2014. – с.18

	Рентабельность активов	Чистая прибыль/Величина активов	$\infty < \text{критич.} < 0 \leq \text{неуд.} < 0.08 \leq \text{хор.} < 0.12 \leq \text{отлич.} < \infty^{41}$
	Рентабельность продаж	Прибыль от продаж/Выручка	Нормальное значение определяется отраслевыми и прочими особенностями работы компании. $\infty < \text{критич.} < 0 \leq \text{неуд.} < 0.11 \leq \text{хор.} < 0.14 \leq \text{отлич.} < \infty^{42}$
Клиенты	Степень удовлетворенности клиентов	Экспертный опрос	Должен превышать значения аналогичных показателей у конкурентов
	Привлечение новых клиентов	Количество новых клиентов/Общее количество клиентов	
	Сохранение старых клиентов	Количество клиентов, обратившихся повторно/Общее количество клиентов	
Поставщики	Просрочка поставок	Количество просроченных поставок/Общее количество поставок	Устанавливается по договору.
	Степень эффективности деятельности поставщиков	Экспертный опрос	-
Государство	Налоги	Сумма уплаченных налогов/Прибыль	Ставка налога на прибыль для юридических лиц в РФ- 20%
Факторы Успеха	Быстрота реагирования на заказ	Своевременное выполнение заказа/ общее количество заказов	-

<sup>41</sup> [https://expert.kontur.ru/pdf/fa\\_methods.pdf](https://expert.kontur.ru/pdf/fa_methods.pdf) - Методика анализа финансового состояния организаций

<sup>42</sup> Там же

	Коэффициент некачественной продукции	Количество возвратов бракованной продукции/ Общее количество продукции	Должен стремиться к минимуму.
Внутренние бизнес-процессы	Система управления качеством	Количество продукции, удовлетворяющей конкретные потребности/Общее количество продукции, выпускаемой предприятием	Значение показателя должно стремиться к 1.
	Развитие прикладных научных исследований	Количество реализованных исследований на практике/ Общее количество исследований	Высокое значение данного показателя отражает эффективность технико-экономического развития компании.

По результатам оценки можно сделать выводы о том, на сколько эффективно сработало предприятие в связи с достижениями целей по всем перспективам, основываясь на внедрении системы контроллинга и сбалансированной системы показателей.

Выполнение указанных рекомендаций позволит увеличить рыночную капитализацию предприятия, наладить работу по эффективному финансовому планированию, что позволит сократить налогооблагаемую базу с применением договорных схем и финансовых инструментов, анализа налоговых последствий, а также избежать штрафных санкций и пеней по налогам, развивать корпоративное финансирование, включающее привлечение долгосрочных иностранных займов и выход на международные рынки капитала, что позволит при реализации эффективных инвестиционных программ повысить доходность собственного капитала предприятия, организовать эффективное взаимодействие с финансовыми, страховыми и кредитными учреждениями, что позволит мобилизовать дополнительные финансовые ресурсы, минимизировать коммерческие риски.

Следующее мероприятие, которое потребуется для решения проблем бюджетирования в компании является внедрение программного продукта. Рассмотрим несколько вариантов, первым из которых будет ввод такой программы, как «Красный директор». Ее особенность в том, что есть возможность создания нескольких сценариев развития компании и последующего план-факт анализа по каждому из них. Отличительный плюс в том, что программа позволяет создать проектное бюджетирование. Но по удобству работы в нем уступает аналогам.

Также есть программа, под названием «Быстрый старт. Бюджетирование». Это довольно экономичный и упрощенный вариант автоматизации бюджетирования. Программа обладает минимально необходимым набором функций и встроенных отчетов. Поэтому функционал программы не совершенен и требует доработки.<sup>43</sup>

Следующая система, в противоположность прошлой, является дорогостоящей (7500 евро)- это PlanDesigner, которая выпускается и поддерживается компанией SoftProm (Москва) с 1999 года. PlanDesigner наиболее дружелюбный интерфейс. Так, Ирина Комлева, старший финансовый аналитик компании Pfizer International LLC., отметила как преимущество то, что на экран выводится только необходимая информация.<sup>44</sup> Программа позволяет выстроить прозрачную схему бюджетирования с детализацией по всем этапам. Несмотря на то что программа обладает богатыми возможностями для построения бюджетной модели, их реализация представляется трудоемкой.

Еще одной системной программой, которую я рассмотрел, является BPlan, имеющая репутацию простой в освоении и эксплуатации программы с достаточным набором функций. Плюс ее в простом и удобном интерфейсе, он довольно прост и удобен для понимания, не требующий привлечения консультантов. Одним из основных недостатков можно отметить, что BPlan не интегрирует с учетными системами, например, с «1С».<sup>45</sup>

Последней программой, которую хотелось бы рассмотреть является «ИНФИН.Управление». Особенностью продуктов, созданных компанией «ИНФИН» для эффективного управленческого учета, является гибкость в методах их внедрения в работу предприятия. Клиент самостоятельно может определять участки, которые будут интегрированы в систему, а также последовательность выполнения данных работ. Несомненное ее преимущество в том, что не требуется каких-либо знаний специальных языков программирования. Такую систему отличает простота, что подтверждается быстрой обучаемостью пользователей.<sup>46</sup>

Система «ИНФИН.Управление» обладает очень развитым функционалом, что позволяет, при соответствующей настройке и адаптации, решить практически любую управленческую задачу и автоматизировать разнообразные участки учета на предприятиях самых разных отраслей. Данной программой пользуются такие крупные компании, как: Лукойл, РОСНО, Пармалат и другие.

---

<sup>43</sup> [https://www.profiz.ru/se/7\\_2008/programmu\\_dlya\\_planirovan/](https://www.profiz.ru/se/7_2008/programmu_dlya_planirovan/) - Справочник экономиста

<sup>44</sup> <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5210> - Инталев

<sup>45</sup> <http://www.bplan.ru> – Bplan. Профессиональный инструмент для бюджетирования

<sup>46</sup> <http://www.infin.ru/products/management/#modules> - Инфин

Я оценил каждую систему по различным критериям.

Таблица 4.3 Субъективная балльная оценка программных продуктов

Критерий	Средний балл				
	BPlan	PlanDesigner	«ИНФИН. Управление»	«Быстрый старт. Бюджетирование»	«Красный директор»
<b>Качество бюджетной модели</b>					
1.Возможность автоматизации процедуры формирования и согласования бюджетов	3,5	4,5	5	3,5	3,5
2.Гибкость настройки бюджетной модели	4	4,5	4	3,5	3,5
3.Возможность самостоятельной настройки справочников, плана бюджетных счетов и пр.	4,5	4	4,5	4	4
4.Возможности консолидации бюджетов	4,5	5	5	3,5	3,5
<b>Детализация информации</b>					
5.Возможность детализации данных	3,5	5	5	3,5	4

<b>Анализ данных</b>					
6.Возможности анализа данных	4	4,5	<b>4,5</b>	4	3,5
7.Реализация сценарного анализа	4,5	4,5	<b>5</b>	4	4
<b>Интерфейс</b>					
8.Удобство и простота интерфейса	4	5	<b>5</b>	4	4
<b>Совместимость с другими системами</b>					
9.Совместимость с бухгалтерскими программами	Несовместимы	5	<b>5</b>	Несовместимы	несовместимы
<b>Безопасность системы</b>					
10. Контроль действий пользователя при вводе и изменении данных	4	5	<b>5</b>	3,5	4
<b>Итоговый средний балл</b>	3,65	4,7	<b>4,8</b>	3,35	3,4

По результатам была выбрана система «ИНФИН.Управление». Стоит отметить, что выбор системы должен в первую очередь опираться на стоящие задачи, специфику предприятия и финансовые возможности.

В приложении 6 отражены основные этапы внедрения выбранной программы.

Таким образом, выявлена необходимость внедрения системы контроллинга и внедрение программного продукта «ИНФИН.Управление» на ООО «СПБ-АЭРО».

#### 4. 2 Экономический анализ эффективности системы бюджетирования

Общим критерием эффективности выступают экономические результаты деятельности ООО «СПБ-АЭРО». Анализ показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности компании до и после введения рекомендаций поможет оценить косвенную эффективность управления персоналом. Далее рассмотрена методика непосредственной оценки эффективности рекомендуемых мероприятий по совершенствованию бюджетирования.

1. Внедрение контроллинга и единой системы на базе «ИНФИН.Управление». Рассчитаем затраты на внедрение ССП, обучение сотрудников и внедрение системы управления задачами «ИНФИН.Управление» в соответствии с таблицей 3.3.

Таблица 4.4 Затраты на внедрение ССП, обучение сотрудников и внедрение системы управления задачами «ИНФИН.Управление»

№ п/п	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
1. Единоновременные затраты		
1	Разработка и внедрение ССП (программные средства ИТ, доработки информационной системы, источники необходимой информации, обучение персонала)	50
2	Стоимость обучения по курсам в «ИНФИН.Управление»	29
3	Стоимость лицензии ИСУП «ИНФИН.Управление» в облаке	9
Итого	-	88
2. Текущие затраты		
1	Стоимость платного пользования системой «ИНФИН.Управление» (S20 /мес.)	12
2	Ежегодное сопровождение и обновление ИСУП	1
Итого	-	13
Всего затрат		101

Таким образом, на внедрение ССП, обучение сотрудников и внедрение системы управления задачами «ИНФИН.Управление» потребуется 101 тыс. руб. При прогнозировании изменения основных показателей можно использовать метод сценариев,



который позволит проанализировать риск с помощью оптимистического, наиболее вероятного и пессимистического прогнозов.

Соответственно, рассмотрим изменение выручки при расчете пессимистического (-10%), наиболее вероятного (+5%) и оптимистического прогноза (+15%).

Таблица 4.5 Анализ показателей предприятия методом сценариев

№	Наименование	План	(песс., -10%)	Отклонения	(наиб.в., +5%)	Отклонения	(опт., +15%)	Отклонения
1.	Выручка	23789	21410,1	-2378,9	24978,5	1189,5	27357,4	3568,35
2.	Расходы	17892	18359	467	18359	467	18359	467
3.	Прибыль от реализации	5897	3051,1	-2845,9	6619,5	722,5	8998,35	3101,35

Согласно оптимистическому методу, обучение сотрудников, внедрение системы управления задачами «ИНФИН.Управление» и бюджетирования приводит к росту выручки на 3568,35 тыс. руб. (+15%), прибыли от реализации - на 3101,35 тыс. руб. (+52,5%).

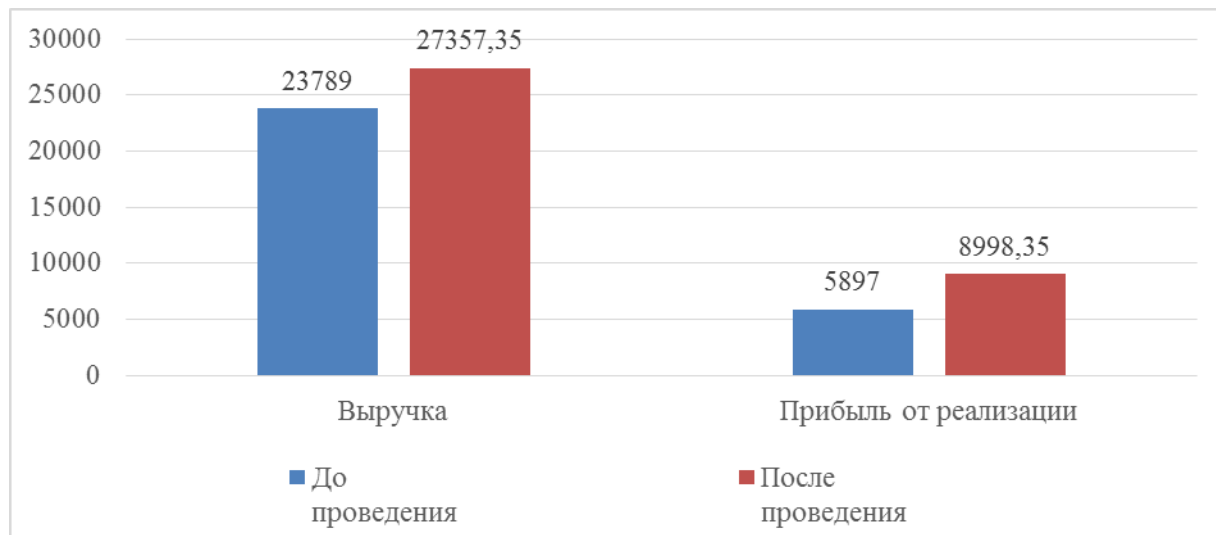


Рисунок 4.3 – Динамика показателей предприятия после внедрения мероприятий на основе оптимистического прогноза

Теперь найдем экономический эффект от каждого возможного сценария. Экономический эффект — это разность между результатами деятельности и

произведёнными для их получения затратами на изменение условий деятельности.<sup>47</sup> Расчет экономического эффекта:

$$\text{Э (пессимистический)} = (21410 - 467) - 23789 = - 2845,9 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Э (оптимистический)} = (27357,35 - 467) - 23789 = 3101,35 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Э (наиболее вероятный)} = (24978,5 - 467) - 23789 = 722,5 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом мы получаем интервал отклонений от плана:  $5897 - 2845,9 = 3051,1$  – минимальный размер экономического эффекта, и  $5897 + 3101,35 = 8998,35$  – максимальный размер экономического эффекта. Соответственно, ожидаемый эффект от реализации мероприятий варьируется от 3051,1 до 8998,35 тыс. руб.

Теперь рассмотрим внедрение следующего инструмента управленческого учета: скользящий прогноз. Целью является повышение эффективности планирования деятельности предприятия. Под эффективностью понимается способность компании отладить выполнение нового или реструктуризацию существующего процесса бюджетирования с минимальными издержками.

Проведем оценку эффективности внедрения скользящего бюджетирования. Приведем расчёт коэффициента увеличения времени на бюджетирование для существующей системы ООО «СПБ-АЭРО» и сравним с коэффициентом рекомендуемого бюджетирования. Представим данные по времени и количеству транзакций процесса бюджетирования на ООО «СПБ-АЭРО» в табл. 4.6

Таблица 4.6 Временные затраты на бюджетирование в месяц

Затраты на бюджетирование в месяц	До		После	
	Время (ч)	Количество транзакций	Время (ч)	Количество Транзакций
Сбор информации	7	16	8	16
Консолидация данных	15	19	16	19
Составление бюджетов	11	13	11	13
Анализ	9	6	9	8

<sup>47</sup> <https://monographies.ru/ru/book/section?id=6015> – Научная электронная библиотека

Продолжение таблицы 4.6

Затраты на бюджетирование в месяц	До		После	
	Время (ч)	Количество транзакций	Время (ч)	Количество Транзакций
Корректировка	6	7	7	9
Утверждение бюджетов	16	1	16	1
Контроль исполнения	7	1	7	1

До нововведений коэффициент увеличения времени на бюджетирование, в сравнении с предыдущим периодом, составляет 0,98 (659/670).

Введение скользящего метода немного увеличит время и количество транзакций бюджетирования. Следовательно, коэффициент станет 1,094 (733/670). Таким образом, совершенствование бюджетирования приведет к увеличению темпов роста временных затрат, следовательно, на процесс бюджетирования потребуется больше времени. Несмотря на это, компания будет иметь множество преимуществ, которые смогут перекрыть эти затраты, повысить качество и удобство системы бюджетирования. К ним относятся:

- 1) учет внешних изменений (таких как инфляция, спрос на продукцию, ситуация на рынке), изменения стратегических целей;
- 2) возможность корректировать планы в зависимости от достигнутых результатов;
- 3) прогнозы доходов и расходов становятся более точными, чем при использовании статичного бюджетирования;
- 4) при регулярном планировании работники на местах начинают привыкать к предъявленным требованиям и соотносить свои повседневные действия со стратегическими целями компании;
- 5) при использовании статичного бюджетирования к концу года существенно уменьшается горизонт планирования, что не происходит при «скользящем» бюджете;

Необходимо учитывать, что внедрение скользящего бюджетирования подразумевает изменения в Регламенте компании. Они затрагивают обязанности экономистов всех подразделений. По моему мнению, следует включить изменения в периоды обновления бюджета. А именно указать обязанность экономиста по планированию еженедельно пересматривать бюджеты на месяц вперед. Таким образом, снизится отклонение факта от плана. Однако на практике его применение затруднено, поскольку отнимает у менеджеров достаточно много времени на составление и корректировки бюджетов. Так как мы рассматриваем крупное предприятие, решением данной проблемы является применение специального программного продукта, автоматизирующего данный процесс. То есть, скользящее бюджетирование на рассматриваемом предприятии может стать эффективным инструментом управления только при его автоматизации в ранее выбранной программе «ИНФИН.Управление».

## Выводы по 4 главе

Для устранения недостатков системы бюджетирования на рассматриваемом предприятии были проведены следующие мероприятия: внедрение системы контроллинга и оценка этого инструмента на основе ССП, установление программы «ИНФИН.Управление» и скользящего бюджетирования.

Контроллинг ориентирован на будущую деятельность и стратегическое развитие компании, является комплексной системой поддержки управления, обеспечивает достижение стратегических целей. Было выявлено, что первоочередной задачей контроллинга является обеспечение оптимизации взаимосвязей и зависимостей информационных потоков между всеми основными функциями управления, что дает возможность получения релевантной (полезной) информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Чтобы оценивать функционирование системы контроллинга, было предложено введение ССП. Данная система является неотъемлемым дополнением к контроллингу, так как дает последнему возможность наблюдать за эффективностью управления бизнес-процессами в компании, согласовывать их, упорядочивать и вносить коррективы для достижения всех стратегических целей компании. Кроме того, ССП помогает визуализировать стратегию и представить ее в виде конкретных действий. Таким образом, можно сказать, что использование контроллингом системы сбалансированных показателей в компании создаст связующее звено и обратную связь между стратегическими целями и конкретными бизнес-процессами, позволит своевременно выявлять отклонения от стратегии и применять необходимые действия по их исправлению, даст возможность внешним пользователям оценить преимущества как монетарного, так и немонетарного характера.

Далее, рассмотрев несколько вариантов, было принято решение о внедрении на предприятие программного продукта «ИНФИН.Управление». Были определены следующие преимущества от проведения данного мероприятия:

- 1) Обеспечение прозрачности и детализации по всем этапам;
- 2) Увеличение производительности труда, автоматизация процессов и оптимизация деятельности компании;
- 3) Четко определенная ответственность за достижение результатов;
- 4) Программа подходит под специфику предприятия и финансовые возможности.

Благодаря введению скользящего бюджетирования снизится отклонение факта от плана, тем самым прогнозы доходов и расходов станут более точными, чем при статичном бюджетировании. Предприятие регулярно сможет учитывать внешние изменения (например,

инфляцию, спрос на продукцию, ситуацию на рынке), изменения своих целей, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов. Несомненно, это повысит эффективность работы предприятия.

Общая стоимость проведения всех мероприятий представлена ниже:

Таблица 4.4 Общая стоимость проведения всех мероприятий

Мероприятие	Стоимость (тыс.руб.)
1. внедрение контроллинга	100
2. программа «ИНФИН.Управление»	101
3.внедрение скользящего бюджетирования	50
Итого	251

Проведя оценку и анализ после проведения всех мероприятий были сделаны следующие выводы:

- 1) доступность информации о достижении поставленных целей, возможность их корректировки в течение года
- 2) введение единых стандартов, правил планирования и контроля
- 3) повышение уровня координации подразделений
- 4) создание более тесного контакта со стратегическими целями организации
- 5) повышение удовлетворенности клиента
- 6) более точное прогнозирование финансовых показателей
- 7) налаживание автоматизации ведения учета хозяйственной деятельности в компании

Подводя итог, можно сказать, что разработанные рекомендации способны повысить эффективность системы бюджетирования на предприятии ООО «СПБ-АЭРО».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги выпускной квалификационной работы, можно сделать следующие выводы:

В первой главе были рассмотрены теоретические основы бюджетирования в компании, на основе которых можно сказать, что планирование в целом и бюджетирование, в частности, являются важнейшей функцией управления экономикой предприятия, роль которой на современном этапе развития экономики особенно актуальна. Без бюджетирования не будет гибкого управления компанией, обеспечивающего точной, полной и своевременной информацией высшее руководство.

Роль, которую выполняет бюджетирование на предприятии, колоссальна. Характерными преимуществами при внедрении бюджетирования на предприятие являются:

- 1) Обеспечение системности управления организацией;
- 2) Прогнозирование и планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- 3) Координирование и регулирование работы предприятия;
- 4) Грамотное распределение ресурсов для достижения поставленных целей;
- 5) Эффективная реализация стратегических и оперативных планов предприятия;
- 6) Повышение уровня самостоятельности работников предприятия, мотивации и трудового настроя коллектива;
- 7) Прозрачность и упрощение системы контроля.

Несмотря на это в Российской практике, если бюджетирование и применяется, то не в полном охвате, а лишь для контроля отдельных показателей. Это связано с тем, что зачастую персонал не понимает, как осуществлять планирование, к тому же у большинства вовсе нет желания планировать.

Бюджетирование на предприятии включает три основных вида (подсистемы) финансовых планов: перспективные планы финансовой деятельности предприятия; текущие планы финансовой деятельности предприятия; оперативные планы финансовой деятельности предприятия.

Для того чтобы заранее планировать свои доходы и расходы, предприятие должно фиксировать всю информацию в специальных бюджетах. Было определено, что основой бюджетной структуры являются три бюджета: Бюджет Доходов и Расходов (БДР), Бюджет движения денежных средств (БДДС), Натурально-стоимостные бюджеты (НСБ), благодаря которым появляется возможность контролировать траты, планировать крупные покупки,

оценивать текущее и будущее финансовое положение компании. Обязательным условием бюджетирования является делегирование принятия финансовых решений центрам финансовой ответственности (ЦФО). ЦФО создается в целях ответственности за исполнение бюджетов и поддержания мотивации подразделений для достижения более высоких результатов за счет повышения эффективности работы.

Вторая глава была посвящена проблемам, возникающим в процессе формирования бюджетов. Основными проблемами являются: слабый менеджмент или слабый контроль за реализацией бюджетирования; использование не обновленных данных при построении бюджетов; человеческий фактор, а именно приоритет текущих, личных целей перед стратегическими интересами компании.

Стоит отметить, что большинство проблем возникает из-за отсутствия постоянного контакта с персоналом предприятия, поэтому каждого сотрудника необходимо посвящать в принципы бюджетирования, рассказывать обо всех его преимуществах, давать объяснения по каждому элементу бюджета, обучать работе с программным обеспечением, которое позволит минимизировать потерю времени на совершение различного рода операций. Важно создать такие условия, в которых качество планирования будет одним из факторов, оказывающих влияние на уровень вознаграждения сотрудника.

Чтобы наладить организованный бюджетный процесс, необходимо использовать документ, который будет определять права и обязанности каждого участника процесса бюджетирования, их полномочия и ответственность. Потому что даже хорошо продуманный бюджет оказывается несостоятельным в организациях, где отсутствует порядок распределения функций между подразделениями и руководителями. Только решив эти проблемы, возможно добиться налаженной и эффективной системы бюджетирования.

В третьей главе рассмотрено состояние бюджетирования в организации ООО «СПБ-АЭРО», которая занимается организацией грузоперевозок.

Процесс бюджетирования на фирме проходит в рамках бюджетирования в несколько этапов: финансовое прогнозирование; разработка финансовой стратегии и финансовой политики; сопоставление прогнозируемого финансового состояния компании с желаемым, возможные корректировки; утверждение финансового плана (бюджета); анализ и контроль выполнения финансового плана. Бюджеты составляются для каждого уровня управления - сводный бюджет ООО «СПБ-АЭРО» и составляющие бюджеты, бюджеты структурных подразделений – центров ответственности. В состав сводного бюджета входят: целевые показатели, прогнозные финансовые отчеты (прогнозный отчет о прибылях и убытках, бюджет расчетов - движения денежных средств и прогнозный баланс), операционные



бюджеты, бюджет инвестиций. Операционные бюджеты включают доходы и расходы, связанные с реализацией основной продукции.

На основе бюджетов подразделений принимаются решения о предоставлении ресурсов, необходимых подразделению для решения поставленных перед ним задач.

Определено, что в состав бюджета подразделения входят следующие показатели (статьи): расходы на оплату труда; услуги производственного характера; вспомогательные материалы (для эксплуатационных нужд); расходы по ремонту оборудования; расходы по содержанию и ремонту зданий и сооружений; обеспечение условий труда и ТБ; общие расходы.

Анализ основных экономических показателей работы ООО «СПБ-АЭРО» позволяет выявить как положительные, так и отрицательные тенденции в работе предприятия. Так как несмотря на увеличение выручки, растет и себестоимость на перевозку продукции, что негативно сказывается на финансовом состоянии компании.

Недовыполнение плана продаж по международным авиаперевозкам сократились ввиду кризиса и сокращения товарной базы, несомненно, повлияло введение санкций на Россию. Дальнейшая тенденция рынка в этом направлении пока непонятна, но статистика показывает, что авиаперевозки из США в Россию сократились очень существенно, и если раньше они составляли 5% рынка, то сейчас не превышают 2%. Из Китая львиная доля грузов идет ж/д-транспортом через Владивосток, поэтому доля авиа также невысока, и тарифы на перевозки не снизились особо.

Анализ проблем бюджетирования показал, что в ООО «СПБ-АЭРО» бюджетирование осуществляется недостаточно эффективно в связи с тем, что наблюдается некоторая отдаленность системы бюджетирования от целей бизнеса; неточно определяются финансовые результаты бизнеса; не проработаны методики оперативного бюджетирования; отсутствуют регламентирующие документы, единые формы финансовых планов и управленческой отчетности, автоматизация процесса бюджетного планирования. Много ошибок связано с планированием доходов и расходов предприятия, причиной является невозможность заранее предугадать развитие ситуации на постоянно меняющемся рынке.

Чтобы решить эти проблемы, очень важно, в первую очередь, разработать и внедрить в качестве нормативной базы определенный стандарт бюджетирования, для того чтобы было проще описывать основные принципы бюджетирования, технологии и этапы выполнения данного процесса.

Четвертая глава была посвящена разработке определенных мероприятий, направленные на совершенствование системы бюджетирования. Для того чтобы устранить несвоевременное получение фактической информации о текущей ситуации на предприятии,

повысить уровень функциональности рабочих мест в контексте решения задач бюджетирования, исключить конфликты при выполнении задач и наладить координацию между подразделениями, участвующими в процессе бюджетирования было предложено формирование службы контроллинга в организации.

В качестве инструмента контроллинга можно рассматривать сбалансированную систему показателей. Оценка функционирования системы контроллинга на основе ССП представляет собой комплексный анализ по всем предложенным перспективам деятельности организации. Выполнение указанных рекомендаций позволит увеличить рыночную капитализацию предприятия, наладить работу по эффективному финансовому планированию, что позволит сократить налогооблагаемую базу с применением договорных схем и финансовых инструментов.

Также была рассмотрена возможность внедрения на предприятие программного продукта для автоматизации процесса бюджетирования. На основе приведенного оценочного анализа было принято сделать выбор в пользу программного продукта «ИНФИН.Управление». Стоит отметить, что внедрение программного обеспечения займет достаточно много времени и к тому же это дорогостоящий процесс. Но по итогу эти недостатки компенсируются, получая качественный бюджет, существенное снижение расходов, связанное с экономией времени, отсутствием ошибок и мошенничества, эффективным использованием трудового потенциала, и ощутимый рост доходов.

На основе метода сценариев было получено, что в зависимости от реализации вышеприведенных мероприятий ожидаемый эффект будет варьироваться от 3051,1 до 8998,35 тыс.руб.

Кроме того, чтобы повысить эффективность планирования деятельности предприятия, было предложено внедрение скользящего бюджетирования.

Оценка эффективности внедрения скользящего бюджетирования проводилась по критерию срока разработки бюджетов. После проведения расчетов было определено, что введение скользящего метода гарантированно увеличит время и количество транзакций бюджетирования. Но тем не менее, компания сможет выиграть в другом, а именно в том, что появится возможность наиболее детально подходить к учету внешних изменений, (инфляция, спрос на продукцию) то есть при необходимости заранее менять стратегические цели компании. Соответственно, также появится преимущество в своевременной корректировке планов в зависимости от достигнутых результатов. В сравнении со статичным бюджетированием, прогнозы доходов и расходов становятся более точными, что, несомненно, будет являться еще одним плюсом для компании.

При правильном применении рассмотренных инструментов, безусловно, будет получен эффект, который положительно отразится на деятельность компании.

Подытоживая, отметим главное преимущество от введения бюджетирования. Его использование поможет предприятию грамотно распоряжаться ресурсами, обозначая цели и фиксируя результаты деятельности предприятия. Важно то, бюджетирование позволяет учитывать экономические изменения в стране, а также факторы внутренней и внешней среды.

Бюджетирование потребует достаточно частого составления финансовых планов, но благодаря этому можно будет вовремя корректировать стратегии компании.

По моему мнению, все исследования, проведенные в работе, подтверждают необходимость внедрения механизма бюджетного планирования в практику российских предприятий как универсального инструмента повышения эффективности управления компанией. Бюджетирование позволит сохранять позиции на рынке и обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность компании за счет принятия оптимальных управленческих решений, повышения качества бизнес — процессов и достижения стратегических целей исходя из ограниченного набора средств и ресурсов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/) (Дата обращения 02.12.2016)
2. Агеева Т.Ю., Улина С.Л. Роль бюджетирования в системе управления предприятия. Сибирский федеральный университет. С.6-7.
3. Акимова Е.В., Разработка бюджета продаж: примеры, расчеты, анализ ошибок и рекомендации // Журнал «Справочник экономиста» №12, 2015 г. С.25-26.
4. Волнин В.А. Бюджетирование и контроллинг // Журнал «Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет» № 4 - 2010г. С. 46-48.
5. Гасанов Г. И. Бюджетирование как инструмент бюджетирования на предприятии // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 1828-1833.
6. Глазьев А.В. Совершенствование бюджетирования. // Журнал «Экономика и жизнь». № 9 -2006г. С. 34-35.
7. Горемыкин. В.А. Планирование на предприятии. Базовый курс. – М.:Юрайт- Издат, 2012. - с. 48-50.
8. Добровольский Е., Карабанов Б. и др. Бюджетирование: шаг за шагом. 2-е изд., дополн.- СПб:Питер,2010.-с.51-81.
9. Дрок Т. Е., Коптева Е. В. Бюджетирование и бюджетирование на предприятии // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №5.1. — С. 121-124.
10. Живаева Т.В. Проблемы внедрения бюджетирования на предприятии. Статья: Сибирский федеральный университет, 2012 г.
11. Колесников С.Н., Статья- Бюджетирование: теория, реальность и реализация. компания "Экон-Профи", 2005 г.
12. Ковалев, В. В., Ковалев, Вит. В. Анализ баланса, или как понимать баланс: учебное пособие – 3-е изд./ В.В. Ковалев, Вит.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2014. – с.14-18.
13. Кузнецов К. И., Роль и место бюджетирования в общей системе финансового менеджмента предприятия // URL: <http://mosgu.ru/nauchnaya/publications/SCIENTIFICARTICLES/2006/Kuznetsov> (дата обращения 29.11.2016)
14. Максимова, Н.Н. Учет расчетов с дебиторами и кредиторами / Н. Н. Максимова // Учет в строительстве. - № 12. - 2012. - С. 16 - 19.
15. Мухина Е.Р., Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета. // Журнал «Вестник пермского университета» - Выпуск № 2- 2014 г.
16. Попанин А.А., Контроллинг на промышленном предприятии: Особенности процедуры внедрения - Методический материал. -2003. №2- с.25-27.
17. Предвечная Е.Н. Бюджетирование в российских организациях: значение и проблемы внедрения // Журнал «Концепт» - Выпуск № S13 - 2015 с.3-4
18. Преимущества и недостатки бюджетирования // Журнал «Современный капитал» №7 -2003 г., по материалам книги «Бюджетирование для нефинансовых менеджеров» Иаина Мейтленда- с.5-8.
19. Ружанская Н. В. Бюджетирование как фактор совершенствования корпоративного управления в компании // URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-1/5.htm> (дата обращения 02.12.2016)
20. Сегизбаева А.Н., Мухамадиева А.А. Проблемы бюджетирования и пути их решения. Статья: Государственного университета имени Шакарима, 2008 г., с.7-10.
21. Стаханова Е.В. Основные проблемы при внедрении системы бюджетирования в компании - Вестник Астраханского государственного технического университета. Выпуск № 4, 2007 г.- с.8-10.
22. Смирнова О.П., Быков Д.Ю. Бюджетирование на предприятии - учебное пособие. Иванова, 2011 г.- с.96.
23. Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия - Киев,

2004г.- С. 78-90.

24. Шабанова Г.П. Системы бюджетирования / Г.П. Шабанова // Институт проблем предпринимательства. – 2007 г.- с.10-15.
25. Цытович Н.Н. Бюджетирование на российских предприятиях // Журнал «Финансы и кредит» Вестник СПбГУ, сер.5, вып.1. 2003 г.- С. 23-24.
26. Щетинкина К.С. Современные подходы к формированию системы бюджетирования хозяйствующего субъекта в международной практике // Журнал «Вестник профессиональных бухгалтеров» № 3 - 2016 г.- с.31-32.
27. Vera L. Nazarova, Marina V. Shtiller , Irina V. Selezneva , Oksana Yu. Kohut and Gaukhar Zh.Seitkhamzina. Budgeting Systems in the Strategic Management Accounting, Indian Journal of Science and Technology, 2016
28. Suleman H. A. Kahar. Participative Budgeting, Budgetary Slack And Job Satisfaction In The Public Sector- The Journal of Applied Business Research, Diponegoro University & University of Khairun, Ternate, North Maluku, Indonesia, 2016
29. Bleyen, P., Klimovský, D., Bouckaert, G., Reichard, C. Linking budgeting to results? Evidence about performance budgets in European municipalities based on a comparative analytical model, 2016
30. Wällstedt, N., Almqvist, R. Budgeting and the construction of entities: struggles to negotiate change in Swedish municipalities, 2016
31. T.V. Ryabko, E.A. Zhidkova\*, and V. P. Zotov. Budgeting system in administrative account of the modern organization, 2016
32. URL: [http:// www.ippnou.ru](http://www.ippnou.ru)- Институт Независимой Оценки. (дата обращения 03.12.2016)
33. URL: <http://auditfc.ru/php/content.php-id%3D1513.htm> - Аудит и финансовый консалтинг (дата обращения 03.12.2016)
34. URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-byudzheta-po-osnovnoy-deyatelnosti-oao-hk-yakutugol> - Научная электронная библиотека (дата обращения 02.12.2016)
35. URL: [http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000\\_orgchart.shtml](http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_orgchart.shtml)-Корпоративный менеджмент (дата обращения 20.04.2017)
36. URL:<http://www.spbair.com> - «СПБ-АЭРО». Транспортно-экспедиционная компания. (дата обращения 25.04.2017)
37. URL: <http://center-yf.ru/data/economy/Byudzhetrovanie.php> - Центр Управления Финансами (дата обращения 22.04.2017)
38. URL: [http://start-business.ru/o\\_biznes\\_inkubatore/](http://start-business.ru/o_biznes_inkubatore/) - Бизнес Инкубатор
39. URL: [https://www.profiz.ru/se/7\\_2008/programmu\\_dlya\\_planirovan/](https://www.profiz.ru/se/7_2008/programmu_dlya_planirovan/) - Справочник экономиста (дата обращения 22.04.2017)
40. URL: <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5210> – Инталев (дата обращения 23.04.2017)
41. URL: <http://www.bplan.ru> – Bplan. Профессиональный инструмент для бюджетирования (дата обращения 23.04.2017)
42. URL: <http://www.infin.ru/products/management/#modules> – Инфин (дата обращения 24.04.2017)
43. URL: <https://monographies.ru/ru/book/section?id=6015> – Научная электронная библиотека (дата обращения 25.04.2017)
44. URL: <http://www.gudok.ru/transport/?ID=1261674> – Gudok.ru (дата обращения 27.04.2017)
45. URL: <http://www.unusual-concepts.ru/blog/2013/12/agile-risk-mangement/> - Business Agility Coaches (дата обращения 29.04.2017)
46. URL: [http://bud-tech.ru/annual\\_budgeting.html](http://bud-tech.ru/annual_budgeting.html) - Все для бюджетирования и управленческого учета (дата обращения 29.04.2017)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

№	Автор	Понимание	Определение бюджета
1.	И.А.Бланк	В узком смысле	Это оперативный финансовый план краткосрочного периода, разрабатываемый обычно в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности.
2.	М.Джордан, М.Хекбарт	В широком смысле	Это план, который требует информации о стратегическом планировании в отношении миссии и целей организации и просит количественные данные вместе с выделением ресурсов, обеспечивающих значимую информацию о результатах программы. <sup>48</sup>
3.	Ю. Бригхэм, Л. Гапенски	В широком смысле	Это план, подробно раскрывающий приток и отток средств в течение определенного планируемого периода времени.
4.	А.Вильдавский	В широком смысле	Это план, который способствует непрерывности (для планирования), изменению (для оценки политики), гибкости (для экономики), а также для обеспечения жесткости (для ограничения расходов). <sup>49</sup>
5.	В.Е. Хруцкий	В узком смысле	Это и финансовое выражение целей, стратегии и намеченных мероприятий, и плановые финансовые сметы, и графики расходов, прогнозируемые финансовые результаты исполнения программ и затраты, необходимые для этого.
6.	А.Карпов	В узком смысле	Это один из эффективных инструментов управления, который при грамотном подходе к его использованию позволяет компании получать прибыль более эффективно и управлять финансовыми потоками. <sup>50</sup>
7.	Е.Добровольский, Б.Карабанов,	В широком смысле	Это план, составленный на следующий период, или факт отчетного периода в натуральном или денежном

<sup>48</sup> Bleyen, P., Klimovský, D., Bouckaert, G., Reichard, C. Linking budgeting to results? Evidence about performance budgets in European municipalities based on a comparative analytical model, October 2016

<sup>49</sup> Wällstedt, N., Almqvist, R. Budgeting and the construction of entities: struggles to negotiate change in Swedish municipalities, 21 October 2016

<sup>50</sup> T. V. Ryabko, E. A. Zhidkova\*, and V. P. Zotov. BUDGETING SYSTEM IN ADMINISTRATIVE ACCOUNT OF THE MODERN ORGANIZATION, June, 2016

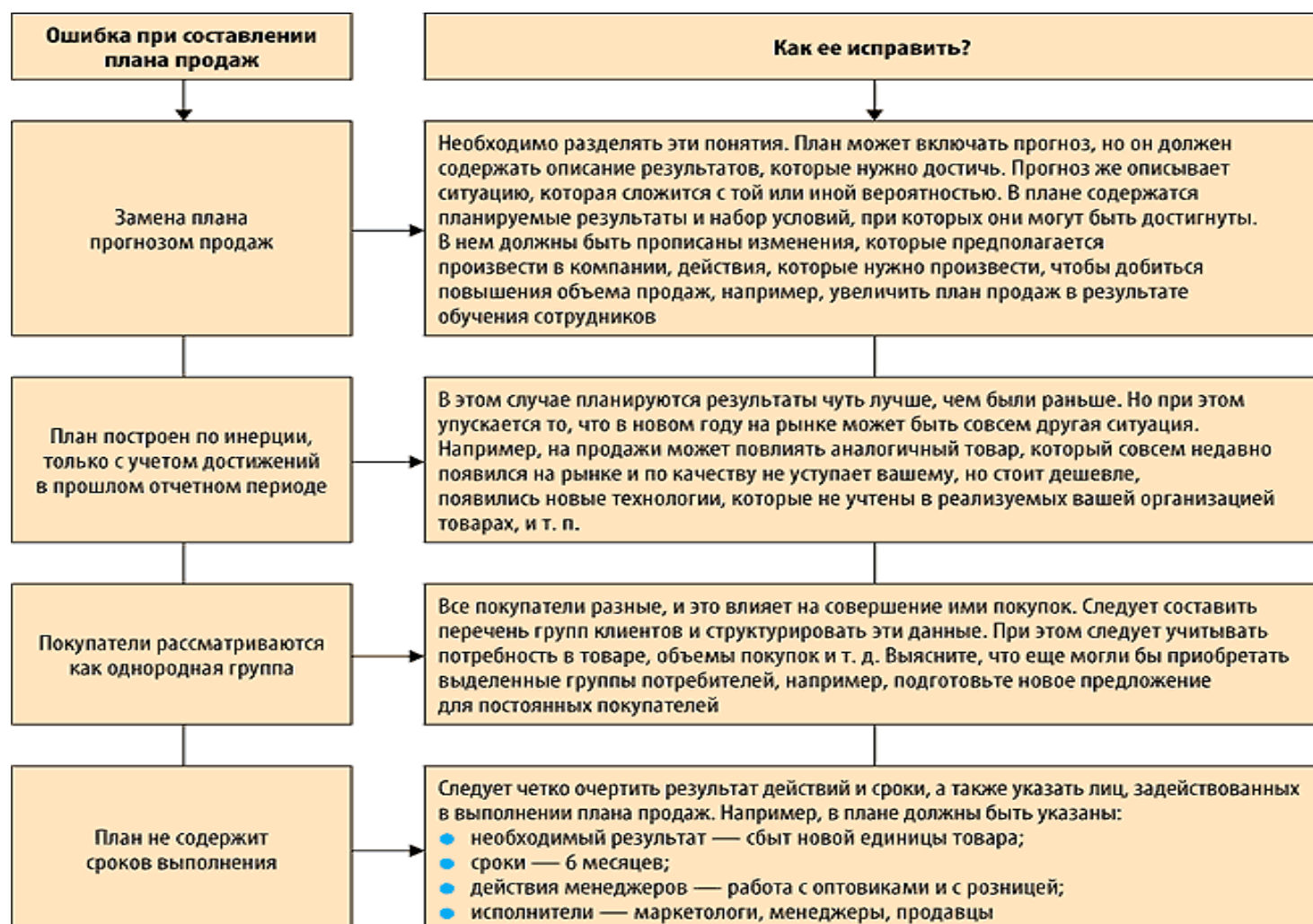
	П.Боровков, Е.Глухов, Е.Бреслав		выражениях, определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов, или описывающий фактическое потребление ресурсов, соответствующее реально полученным доходам.
8.	В.Б. Ивашкевич	В широком смысле	Это количественное и стоимостное выражение планов деятельности и развития организации, координирующее и конкретизирующее в цифрах проекты руководителей.
9.	Е.С. Стоянова	В широком смысле	Это количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданным планом целей.
10.	Д.Шим, Д.Сигел	В широком смысле	Это годовой план компании.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

№	Автор	Определение бюджетирования
1.	И.А. Бланк	Это процесс разработки бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования.
2.	В.В. Бочаров	Это процесс разработки и формирования плановых бюджетов, объединяющих планы руководства предприятия и, в первую очередь, производственные, маркетинговые и финансовые планы.
3.	В.П. Савчук	Это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов.
4.	К.В. Щиборщ	Это поставленная на регулярную основу система «сквозного» (комплексного) планирования, контроля и анализа хозяйственной деятельности компании.
5.	В.Е. Хруцкий	Это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами.
6.	В.Н. Самочкин	Это процесс принятия управленческих решений, связанных с будущими событиями, на основе обработки данных с целью повышения эффективности работы предприятия посредством целевой ориентации и координации всех событий на предприятии, выявления рисков и снижения их уровня, повышения гибкости и приспособляемости к изменениям.
7.	А.Г. Демченко	Это управление бизнесом, основанное на планировании, направленное на достижение целей компании.
8.	Е.С. Стоянова	Это составная часть финансового планирования, т.е. процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов
9.	В. Складенко	Это процесс разработки, управления и контроля бюджетов в соответствии с целями предприятия.
10.	Е.Н. Харитонова	Это система согласованного управления отдельными подразделениями хозяйствующего субъекта на основе систематической обработки экономической информации в условиях динамично меняющегося бизнеса, основная задача которой заключается в повышении эффективности работы предприятия.



### ПРИЛОЖЕНИЕ 3



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Этап составления бюджета	Проблемы, возникающие на данном этапе
1. Начальный баланс	Некорректные данные по причине недостоверности или отсутствия информации.
2. Бюджет продаж	Замена плана прогнозом продаж; план построен по инерции, на основе прошлых данных; покупатели- однородная группа; план не содержит сроков выполнения.
3. Прогнозный отчет о прибылях и убытках	Неправильно проведена оценка себестоимости.
4. Бюджет денежных средств	Проблемы, связанные с методом составления отчета; проблемы, возникающие из разницы в правилах составления отчета о движении денежных средств, регулируемых российскими и международными стандартами; проблемы, вытекающие из «гибкости составления» отчета о движении денежных средств в МСФО.
5. Прогнозный баланс	Проблемы, связанные с некорректностью будущих показателей.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Отчет о финансовых результатах ООО «СПБ-АЭРО» 2014 – 2016 гг.

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За 31 декабря 2016 года	2 31 декабря 2014 г. <sup>3</sup>	За 31 декабря 2013 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	23789	14678	9809
	Себестоимость продаж	17892	10287	5689
	Валовая прибыль (убыток)	5897	4391	4120
	Коммерческие расходы	2019	901	901
	Управленческие расходы	1092	566	566
	Прибыль (убыток) от продаж	2786	1804	2653
	Доходы от участия в других организациях			
	Проценты к получению			
	Проценты к уплате	556	226	156
	Прочие доходы	109	87	109
	Прочие расходы	321	287	120
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2019	1378	2486
	Текущий налог на прибыль	313	214	497
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)			
	Изменение отложенных налоговых обязательств			
	Изменение отложенных налоговых активов			
	Прочее			
	Чистая прибыль (убыток)	1705	1164	1989

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

